T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

ETİK KOD UYGULAMALARININ YÖNETİCİ DEĞERLERİ AÇISINDAN REKABET AVANTAJI ELDE ETMEDEKİ ROLÜ: BORSA İSTANBUL ŞİRKETLERİNDE İNCELEME

KADRİYE AY
1128225201

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. İLKNUR KUMKALE

EDİRNE 2017

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME

ANABİLİMDALI

DOKTORATEZİ

1128225201 Kadriye AY tarafından hazırlanan

"Etik Kod Uygulamalarının Yönetici Değerleri Açısından Rekabet Avantajı Elde Etmedeki Rolü: Borsa İstanbul Şirketlerinde İnceleme"

Konulu **Doktora** Tez Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 22.-23maddeleri uyarınca 08./.12./ **2017** günü saat ....14.00..... yapılmış olup,
tezin*.....**OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN	Kabul Edilmesine	
Doç. Dr. Pelin KANTEN	Kabul Edilmesine	
Prof. Dr. Kemal GALİBİ	Kabul Edilmesine	
Doç. Dr. İlknur KUMKALE (Danışman)	Kabul Edilmesine	
Yrd. Doç. Dr. Yasemin KALDERE AKIN	Kabul Edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10173583
Yazar Adı / Soyadı	KADRİYE AY
T.C.Kimlik No	44233019118
Telefon	5326013292
E-Posta	kadriyeay@trakya.edu.tr
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Etik Kod Uygulamalarının Yönetici Değerleri Açısından Rekabet Avantajı Elde Etmedeki Rolü: Borsa İstanbul Şirketlerinde İnceleme
Tezin Tercümesi	The Role of Ethical Code Implications in Taking Competitive Advantage with Respect to the Values of Executives: Investing in Stock Exchange İstanbul Companies
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Doktora
Yılı	2017
Sayfa	248
Tez Danışmanları	DOÇ. DR. İLKNUR KUMKALE
Dizin Terimleri	Kişisel değerler=Personal values ; Borsa İstanbul=İstanbul Stock Exchange
Önerilen Dizin Terimleri	Etik kodlar = Codes of ethics Schwartz değer teorisi = Schwartz's theory of value Rekabet avantajı = Competitive advantage
Kısıtlama	24 ay süre ile kısıtlı

Tezimin,Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine izin veriyorum. Ancak internet üzerinden tam metin açık erişime sunulmasının 24.12.2019 tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.
NOT: Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.

24.12.2017

İmza:.....

Tezin Adı: Etik Kod Uygulamalarının Yönetici Değerleri Açısından Rekabet Avantajı Elde Etmedeki Rolü: Borsa İstanbul Şirketlerinde İnceleme
Hazırlayan: Kadriye AY

ÖZET

Kıyasıya rekabetin hâkim olduğu küresel piyasalarda; mal ve/veya hizmet üreten işletmelerin uzun vadede başarılı ve kalıcı olmaları, tüm paydaşları ve faaliyet gösterdikleri ülke ekonomileri açısından büyük önem arz etmektedir. Bu şirketlerin kurumsal ve etik ilkelerle yönetilmeleri, stratejik yönetim ilkelerini benimsemeleri, şeffaf ve hesap verebilir olmaları, kaynakların etkin kullanımını sağlayacak temel unsurlardır.

Bu çalışmada amaç, Türkiye'de halka açılmış olan Borsa İstanbul pay piyasasında hisseleri işlem gören başarılı firmaların, etik yönetimine ilişkin uygulamalarının rekabet avantajı yaratmadaki etkisini gözlemlemek ve firma yöneticilerinin bireysel değerlerinin bu alanda rolünün olup olmadığı, rolü varsa ne yönde olduğunu belirlemektir.

Araştırmanın demografik sonuçlarının yanısıra, yapısal eşitlik modellemesiyle analizleri yapılmıştır. Etik kod uygulamasının işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde; olumlu ve pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Yöneticilerin kişisel değerinin etkisine bakıldığında ise, "değişime açıklık" ve "kendini güçlendirme" boyutlarının, etik kod uygulaması ve rekabet avantajı algısı arasında "düzenleyici etkisi" keşfedilmiştir. Etik kod uygulamalarının kararlılıkla devamı halinde, söz konusu iki değer boyutunun düzenleyici boyutta, uzun dönemde rekabet avantajını olumlu ve artan biçimde destekleyeceği yönünde sonuçlara ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Etik kodlar, kişisel değerler, Schwartz değer teorisi, rekabet avantajı, Borsa İstanbul

Name of Thesis: The Role of Ethical Code Implications in Taking Competitive Advantage with Respect to the Values of Executives: Investing in Stock Exchange İstanbul Companies.

Prepared by: Kadriye AY

ABSTRACT

In the international markets, where is a fierce competition, the success and permenance of the enterprises that produce goods and/or services are crucially important for the countries that they are operating in. Being managed with corporate and ethical principles, embracing strategical management principles, being transparent and accountable are basic factors that enable efficient utiliziation of resources.

The aim of this study is to observe the effect of the implications related with ethic management on having competitive advantage in the companies that are being operated in Borsa Istanbul (Istanbul Stock Exchange) and to determine whether the personal values of the executives have a role in that area and if so; to determine the direction of it.

Besides having the demographic results of the research, there are analysis done with the structural equation modelling. It is observed that ethical code implications do have a positive effect on taking competitive advantage by companies. When the effect of the personal values of the executives are examined, the "regulatory effect" of the dimensions of "openness to change" and "self enhancement" between ethical code implications and perception of creating competitive advantage is discovered. Both two value dimensions are going to positively affect competitive advantage in a regulatory way, if ethical code implications maintained in a steady way.

Key Words: Codes of ethics, personal values, Schwartz's theory of value, competitive advantage, Stock Exchange İstanbul

ÖNSÖZ

Bu çalışma, kurumsal işletmelerdeki etik kod uygulamalarının rekabet avantajı yaratmadaki etkisini araştırmak ve bu etkide firma yöneticilerinin bireysel değerlerinin rolünün ne yönde olduğunu anlamak amacıyla yapılmıştır. Araştırma Nisan 2015 ayında başlamıştır. Çalışma sürecinde; 23/11/2015'de birinci, 07/06/2016'da ikinci, 21/12/2016'da üçüncü ve 21/06/2017'de dördüncü "Tez İzleme Sunumları" olmak üzere, hazırlık çalışması gerçekleştirilmiştir. Tez çalışmasına ilişkin yukarıda belirtilen periyotlar içinde gerçekleştirilen çalışmaların her aşaması Tez İzleme Kurulunca da incelenmiş ve onaylanmıştır. Bu süreç içinde:

Tez çalışmamın gerek konu belirlenmesinde, gerekse sonraki aşamalarında verdiği çok değerli katkılarıyla bana yol gösteren, hocam ve tez danışmanım Sayın Doç. Dr. İlknur KUMKALE'ye,

Tez izleme sürecinde desteğini hiçbir zaman esirgemeyen Tez İzleme Komitesindeki Saygıdeğer hocalarım; Prof.Dr. Kıymet ÇALIYURT ve Yrd.Doç.Dr. Yasemin KOLDERE AKIN'a,

Çalışmamın istatistik analiz aşamasındaki çok değerli katkılarından dolayı; Yrd.Doç.Dr. Olgun Irmak ÇETİN ve Yrd.Doç.Dr. Tülay DEMİRALAY hocalarıma,

Verilerin toplanması aşamasında anketlerin tamamlanmasına destek veren tüm Saygıdeğer; kişi ve kurumlar ile yakın dostlarıma,

Beni yüreklendiren ve çalışma motivasyonumu yükselten, her konudaki yardım ve desteklerinden dolayı Trakya Üniversitesi İİBF'deki başta "İşletme" ana bilim dalı olmak üzere, emeği geçen tüm değerli hocalarıma, Keşan Yusuf Çapraz Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu ve Edirne Uygulamalı Bilimler Yüksekokulundaki çok değerli hocalarıma, akademik ve idari birimlerdeki tüm mesai arkadaşlarıma,

Yaşam boyu beni yüreklendiren; değerli anneme, babama ve kardeşlerime, destek ve yardımlarını esirgemeyen sevgili geniş aileme,

Hayattaki koşulsuz destekçilerim olan, sevgili eşim Hakkı'ya ve biricik oğlum Utku'ya;

Ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım.

Öğr. Gör. Kadriye AY

18.10.2017

İÇİNDEKİLER

ÖZET i

ABSTRACT ii

ÖNSÖZ iii

İÇİNDEKİLER iv

KISALTMALAR ix

TABLOLAR x

ŞEKİLLER xiii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM 4

ETİK VE ETİĞE İLİŞKİN TEMEL ALANLAR 4

1.1. Etik Kavramı 4

1.2. Ahlak, Etik ve Değerler 6

1.3. Etik İlkeler ve Teoriler 8

1.3.1. Etik İlkeler 9

1.3.2. Etik Teoriler 10

1.3.2.1. Teleolojik Etik (Sonuç Etiği) 11

1.3.2.2. Deontolojik Etik (Eylem etiği) 13

1.3.2.3. Modern Etik Kuramları 15

1.4. Uygulamada Etik 16

1.4.1. Bireysel Etik 16

1.4.2. Meslek Etiği 17

1.4.3. İş Etiği 18

1.4.3.1. İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi 20

1.4.3.2. İş Etiğinin Kapsamı 21

1.4.3.3. İş Etiğinin İşletmeler Açısından Önemi 23

1.4.4. Toplumsal Etik 25

1.4.5. Global Etik 25
1.5. Kurumsal Yönetim ve Etik Yönetimi 27
1.5.1. Kurumsal Yönetim 27
1.5.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk 30
1.5.3. Etik Yönetimi 32
1.5.4. Etik Kod Uygulaması 35
İKİNCİ BÖLÜM 39
STRATEJİK YÖNETİM, REKABET VE REKABET AVANTAJI 39
2.1. Stratejik Yönetim 39
2.1.1. Stratejik Yönetim Süreci 42
2.1.2. Stratejik Yönetim ve Rekabet Kavramı 47
2.1.3. Stratejik Yönetim ve Rekabet Gücü 48
2.1.4. Stratejik Yönetim ve Etik 49
2.2. Rekabet Avantajı Kavramı ve Rekabet Kuramları 50
2.2.1. Konumlandırma Stratejisi ve Rekabet Avantajı 53
2.2.2. Kaynak Tabanlı Görüş ve Rekabet Avantajı 57
2.3. Rekabetçi Anlayış ve Etik 58
2.3.1. Etik Karar Süreci 62
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 66
DEĞER KAVRAMIve TEORİK ÇERÇEVE 67
3.1. Değer Kavramı, Tanım ve Özellikleri 67
3.1.1. Kişilik Temelinde Değerler 70
3.1.2. GrupTemelinde Değerler 71
3.2. Değer Kuramları 72
3.2.1. Rokeach Değer Yaklaşımı 72
3.2.2. Hofstede Değer Yaklaşımı 74
3.2.3. Inglehart Değer Yaklaşımı 75
3.2.4. Schwartz Değer Yaklaşımı 76
3.3. Yönetici Değeri ve Önemi 88
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 90

ETİK KOD UYGULAMASININ REKABET AVANTAJI YARATMADAKİ ETKİSİNDE YÖNETİCİLERİN BİREYSEL DEĞERLERİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA 90
4.1. Araştırmanın Amacı 90
4.2. Araştırmanın Önemi 92
4.3. Araştırma Modeli ve Yöntemi 94
4.4. Araştırmanın Değişkenleri ve Kullanılan Ölçekler 96
4.4.1. Etik Kod Ölçeği 97
4.4.2. Rekabet Avantajı Ölçeği 98
4.4.3. Temel Değerler Ölçeği 99
4.5. Araştırmanın Hipotezleri 100
4.6. Veri Toplama Yöntemi 102
4.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 102
4.8. Araştırma Verilerinin Toplanması 104
4.9. Verilerin Analizi ve Bulgular 105
4.10. Verilerin Kodlanması ve Kontrolü 106
4.11. Verilerin Analize Hazırlanması 107
4.12. Demografik ve Sosyo-Ekonomik Özelliklere İlişkin Analizler 108
4.13. Değişkenlerin Gözlem Sayısı 110
4.14. Faktör Analizi 110
4.14.1. Etik Kod Değişkeni Faktör Analizi 111
4.14.2. Etik Kod Değişkeni Düzeltilmiş Faktör Analizi 112
4.14.3. Rekabet Avantajı Değişkeni Faktör Analizi 113
4.14.4. Temel Değerler Değişkeni Faktör Analizi 114
4.14.5. Temel Değerler Değişkeni Düzeltilmiş Faktör Analizi 116
4.15. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri 118
4.15.1. Etik Kod Değişkeni Güvenilirlik Analizi 119
4.15.2. Rekabet Avantajı Değişkeni Güvenilirlik Analizi 120
4.15.3. Temel Değerler Değişkeni Güvenilirlik Analizi 120
4.15.4. Kendini Güçlendirme Değişkeni Güvenilirlik Analizi 121
4.15.5. Değişime Açıklık Değişkeni Güvenilirlik Analizi 121
4.15.6. Kendini Aşma Değişkeni Güvenilirlik Analizi 121

4.15.7. Değişime Direnç Değişkeni Güvenilirlik Analizi 122
4.16. Değişkenler Arası İlişkiler 122
4.17. Demografik ve Sosyo-Ekonomik Faktörlerin Değişkenlere Etkisi 124
4.17.1. Bağımsız Örneklemler t Testi 125
4.17.1.1. Cinsiyet Faktörü İçin Farklılık Testleri 125
4.17.1.2. Medeni Durum Faktörü İçin Farklılık Testleri 127
4.17.1.3. Eğitim Düzeyi Faktörü İçin Farklılık Testleri 128
4.17.1.4. Yöneticilik Düzeyi Faktörü İçin Farklılık Testleri 129
4.17.1.5. Etik Kod Uygulama Faktörü İçin Farklılık Testleri 131
4.17.1.6. Etik Eğitim Uygulama Faktörü İçin Farklılık Testleri 132
4.17.1.7. İşletme Faaliyet Alanı Faktörü İçin Farklılık Testleri 133
4.17.1.8. Aile Şirketi Faktörü İçin Farklılık Testleri 135
4.17.2. Varyans Analizi 136
4.17.2.1. Katılımcıların Yaş Faktörüne Göre Varyans Analizi 136
4.17.2.2. Katılımcıların Bulundukları İşyerinde Çalışma Süresi Faktörüne Göre Varyans Analizi 139
4.17.2.3. Katılımcıların İş Deneyimi Faktörüne Göre Varyans Analizi 141
4.17.2.4. Katılımcıların Yöneticilik Deneyimi Faktörüne Göre Varyans Analizi 142
4.17.2.5. Katılımcıların Faaliyet Süresi Faktörüne Göre Varyans Analizi 143
4.17.3. Homojenliğin Sağlanamadığı Durumlar için Welch ve Brown-Forsythe Testleri 144

BEŞİNCİ BÖLÜM 150

ÇALIŞMA HİPOTEZLERİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE AÇIKLANMASI 150
5.1. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri 150
5.1.1. Ki-Kare Test İstatistiği 150
5.1.2. Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index-GFI) 150
5.1.3. Normlandırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index-NFI) 151
5.1.4. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comperative Fit Index-CFI) 151

5.1.5. Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA) 151
5.2. Yapısal Eşitlik Modeli Modifikasyonu 151
5.3. Araştırma Değişkenlere Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi 152
5.3.1. Etik Kod Değişkeni için Doğrulayıcı Faktör Analizi 153
5.3.2. Rekabet Avantajı Değişkeni için Doğrulayıcı Faktör Analizi 154
5.3.3. Temel Değerler Değişkeni için Doğrulayıcı Faktör Analizi 156
5.4. Yapısal Eşitlik Modeli Varsayımları 159
5.4.1. Çok Değişkenli Normallik Varsayımı 159
5.4.2. Doğrusallık Varsayımı 168
5.4.3. Çoklu Bağıntı Varsayımı 169
5.5. Araştırma Hipotezlerinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Açıklanması 171
5.5.1. Düzenleyici Değişken Analizi Birinci Model 172
5.5.2. Düzenleyici Değişken Analizi İkinci Model 174
5.5.3. Düzenleyici Değişken Analizi Üçüncü Model 176
5.5.4. Düzenleyici Değişken Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi 185

SONUÇ 188

KAYNAKÇA 194

EK: 1 SPK Kurumsal Yönetim Uyum Beyanı 215
EK: 2 TBB Bankacılık Etik İlkeleri 221
EK: 3 Ölçekler hakkında yazışmalar ve bilgiler 226
EK: 4 Anket formu 230

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik devletleri
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
EVS	(European Value Survey) Avrupa değer anketi
GRI	(Global Reporting Initiative) Küresel raporlama girişimi
IFAC	(International Federation of Accountants) Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu
İSO	İstanbul Sanayi Odası
KAP	Kamuyu Aydınlatma Platformu
PVQ	(Portre Value Questionanere) Portre değer ölçeği
SEC	(Securities and Exchange Commision) Menkul kıymetler ve takas komisyonu
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TDK	Türk Dil Kurumu
VİF	(Variance Inflation Factor) Varyans Artış Faktörü
WVS	(World Value Survey) Dünya değer anketi

TABLOLAR

TEORİK BÖLÜMLER

Tablo 1 Kişisel ve kurumsal eylemlerin etkileşim alanları
Tablo 2 Rokeach değer tablosu
Tablo 3 Schwartz değer sınıflaması
Tablo 4 Schwartz değer ölçeğini kullanan çalışma örnekleri
Tablo 5 Araştırmanın olası sonuçları

ALAN ARAŞTIRMASI

Tablo 1 Araştırmanın olası sonuçları
Tablo 2 Araştırma değişkenleri
Tablo 3 Araştırma evren ve örneklemi
Tablo 4 Borsa İstanbul pay piyasası türleri
Tablo 5 Demografik ve sosyo-ekonomik verilerin kodlanması
Tablo 6 Demografik ve sosyo-ekonomik verilerin analizi
Tablo 7 Etik Kod değişkenine ait KMO değeri ve Bartlett sonuçları
Tablo 8 Etik Kod değişkeni toplam varyansın açıklanması
Tablo 9 Etik Kod değişkeni faktör yüklenimleri
Tablo 10 Etik Kod değişkenine ait KMO değeri ve Bartlett sonucu
Tablo 11 Etik Kod değişkeni toplam varyans açıklaması
Tablo 12 Etik Kod değişkeni faktör yüklenimleri
Tablo 13 Rekabet Avantajı değişkenine ait KMO değeri ve Bartlett sonuçları
Tablo 14 Rekabet avantajı değişkenine ait toplam varyansın açıklanması
Tablo 15 Rekabet Avantajı değişkeni faktör yüklenimleri
Tablo 16 Temel Değerler değişkenine ait KMO değeri ve Bartlett sonuçları
Tablo 17 Temel Değerler değişkeni toplam varyans açıklanması
Tablo 18 Temel Değerler değişkeni faktör yüklenimleri
Tablo 19 Temel değerler değişkenine ait KMO değeri ve Bartlett sonuçları
Tablo 20 Temel Değerler değişkeni toplam varyans açıklanması
Tablo 21 Temel Değerler değişkeni faktör yüklenimleri
Tablo 22 Cronbach Alfa Katsayıları
Tablo 23 Etik Kod değişkeni güvenilirlik analizi
Tablo 24 Rekabet Avantajı değişkeni güvenilirlik analizi
Tablo 25 Kendini Güçlendirme değişkeni güvenirlilik analizi
Tablo 26 Değişime Açıklık değişkeni güvenilirlik analizi
Tablo 27 Kendini Aşma değişkeni güvenirlilik analizi
Tablo 28 Değişime Direnç değişkeni güvenilirlik katsayısı
Tablo 29 Değişkenler arası ilişkiler
Tablo 30 Cinsiyete göre Levene Testi sonuçları

Tablo 31	Cinsiyete göre t Testi sonuçları
Tablo 32	Cinsiyet faktörüne göre grup istatistikleri
Tablo 33	Medeni duruma göre Levene testi sonuçları
Tablo 34	Medeni durma göre t Testi sonuçları
Tablo 35	Eğitim düzeyine göre Levene Testi sonuçları
Tablo 36	Eğitim düzeyine göre t testi sonuçları
Tablo 37	Eğitim Düzeyi faktörüne göre grup istatistikleri
Tablo 38	Yöneticilik düzeyine göre Levene testi sonuçları
Tablo 39	Yöneticilik düzeyine göre t Testi sonuçları
Tablo 40	Etik Kod Uygulaması faktörüne göre Levene testi sonuçları
Tablo 41	Etik Kod Uygulaması faktörüne göre t Testi sonuçları
Tablo 42	Etik Kod Eğitimi Uygulama faktörüne göre Levene testi sonuçları
Tablo 43	Etik Kod Eğitimi Uygulama faktörüne göre t Testi sonuçları
Tablo 44	Etik Kod Eğitimi Uygulama faktörüne göre grup istatistikleri
Tablo 45	İşletme Faaliyet Alanı faktörüne göre Levene Testi sonuçları
Tablo 46	İşletme Faaliyet Alanı faktörüne göre t Testi sonuçları
Tablo 47	İşletme Faaliyet Alanı faktörüne göre grup istatistikleri
Tablo 48	Aile Şirketi faktörüne göre Levene testi sonuçları
Tablo 49	Aile Şirketi faktörüne göre t Testi sonuçları
Tablo 50	t Testi Sonuçları
Tablo 51	Yaş faktörüne göre Levene Testi sonuçları
Tablo 52	Yaş faktörüne göre Anova Testi sonuçları
Tablo 53	Yaş Faktörüne göre Scheffe Testi sonuçları
Tablo 54	Yaş Faktörüne göre grup istatistikleri
Tablo 55	Çalışma Süresi faktörüne göre Levene testi sonuçları
Tablo 56	Çalışma Süresi faktörüne göre Anova testi sonuçları
Tablo 57	Çalışma Süresi faktörüne göre Scheffe Testi sonuçları
Tablo 58	Çalışma Süresi faktörüne göre grup istatistikleri
Tablo 59	Toplam iş deneyimi faktörüne göre Levene Testi sonuçları
Tablo 60	Toplam iş deneyimi faktörüne göre Anova Testi sonuçları
Tablo 61	Toplam iş deneyimi faktörüne göre Scheffe Testi sonuçları
Tablo 62	Yöneticilik Deneyimi faktörüne göre Levene Testi sonuçları
Tablo 63	Yöneticilik Deneyimi faktörüne göre Anova Testi sonuçları
Tablo 64	Faaliyet Süresi faktörüne göre Levene Testi sonuçları
Tablo 65	Faaliyet Süresi faktörüne göre Anova Testi sonuçları
Tablo 66 -71	Homojenliğin sağlanamadığı durumlar için Welch ve Brown-Forsythe Testleri
Tablo 72	Tamhane’s Testi
Tablo 73	Grup istatistikleri
Tablo 74	Farklılık testlerine ait özet tablo
Tablo 75	Etik Kod birinci düzey DFA faktör yüklenimleri

Tablo 76	Etik Kod değişkenleri uyum değerleri
Tablo 77	Rekabet Avantajı birinci düzey DFA faktör yüklenimleri
Tablo 78	Rekabet avantajı değişkeni uyum değerleri
Tablo 79	Temel Değerler Değişkeni birinci düzey DFA faktör yüklenimleri
Tablo 80	Temel Değerler Değişkeni uyum değerleri
Tablo 81	Değişkenlerin basıklık ve çarpılık değerleri
Tablo 82	Çoklu normal dağılım testi
Tablo 83	Tüm değişkenleri çoklu normallik testi
Tablo 84	Düzeltilmiş çoklu normal dağılım testi
Tablo 85	Korelasyon katsayıları
Tablo 86	Katsayı tablosu
Tablo 87	Etik Kod – Rekabet Avantajı ilişkisi regresyon ağırlıkları
Tablo 88	Etik Kod – Rekabet avantajı ilişkisi uyum değerleri
Tablo 89	Temel Değerler – Rekabet Avantajı ilişkisi regresyon değerleri
Tablo 90	Temel değerler – Rekabet Avantajı ilişkisi uyum değerleri
Tablo 91	Etkileşim terimi uyum değerleri
Tablo 92	Düzeltilmiş Etkileşim terimi Uyum Değerleri
Tablo 93	Etkileşim Terimi Regresyon Ağırlıkları
Tablo 94	Etkileşim Terimi İfadeleri
Tablo 95	Etkileşim Terimi alt boyutları
Tablo 96	Etkileşim Terimi – Rekabet Avantajı ilişkisi Regresyon Ağırlıkları
Tablo 97	Temel Değerler – Rekabet Avantajı ilişkisi uyum değerleri
Tablo 98	Düzenleyici Etki Grafikleri Yorumu
Tablo 99	Yapısal Eşitlik Modeli Hipotez Sonuçları

ŞEKİLLER

TEORİK BÖLÜMLER

Şekil 1. Ahlak, etik ve etik teorileri arasındaki ilişki
Şekil 2. Kurumsal etik yönetimi
Şekil 3. Bireyin davranış alanları
Şekil 4 Stratejik yönetim süreci
Şekil 5 Stratejik yönetim ve amaçları
Şekil 6 Stratejik planlama süreci
Şekil 7 Rekabet avantajı unsurları
Şekil 8 Rekabet avantajı yönetiminin çerçevesi
Şekil 9 Sektördeki rekabeti güdüleyen güçler
Şekil 10 Rekabet stratejisi kurmak için gerekli bağlantılar
Şekil 11 İşletmenin paydaşları
Şekil 12 Rekabetçi bilgiye ulaşmada üç temel alan
Şekil 13 Etik karar unsurları
Şekil 14 Örgütsel etik davranış etkileşim modeli
Şekil 15 Schwartz değer çemberi
Şekil 16 Değer yapısını düzenleyen ilkeler

ALAN ARAŞTIRMASI

Şekil 1 Araştırma modeli
Şekil 2 Araştırmanın analiz özellikleri
Şekil 3 Etik Kod değişkeni doğrulayıcı faktör analizi diyagramı
Şekil 4 Rekabet Avantajı değişkeni doğrulayıcı faktör analizi diyagramı
Şekil 5 Temel değerlerler değişkeni doğrulayıcı faktör analizi diyagramı
Şekil 6 Değişkenlere yönelik P-P grafiği
Şekil 7 Değişkenlere ilişkin Q-Q grafiği
Şekil 8 Değişkenlere ilişkin histogram grafiği
Şekil 9 Düzeltilmiş değişkenlere ilişkin Q-Q grafiği
Şekil 10 Değişkenlere ilişkin serpilme diyagramları
Şekil 11 Araştırma modeli
Şekil 12 Düzenleyici değişken analizi
Şekil 13 Etik Kod- Rekabet Avantajı ilişkisi yol analizi
Şekil 14 Temel değerler – Rekabet Avantajı ilişkisi yol analizi
Şekil 15 Etkileşim terimi doğrulayıcı faktör analizi
Şekil 16 Etkileşim terimi düzeltilmiş doğrulayıcı faktör analizi
Şekil 17 Düzenleyici değişken yol grafiği
Şekil 18 Kendini Güçlendirme düzenleyici etki grafiği
Şekil 19 Değişime Açıklık düzenleyici etki grafiği

GİRİŞ

Küresel ekonomik yapı içinde faaliyet gösteren birçok işletmenin yöneticileri son yıllarda "etik ilkelere" bağlı iş yapma anlayışında olduklarını sıkça vurgulamaktadırlar. Bunun ardındaki nedenin, aslında etik olmayan davranışları sonucunda ortaya çıkan skandallar olduğu düşünülmektedir.

Günümüz iş dünyasında etik ve etik bağlamdaki kavram ve olguların, örgütlerin stratejik yönetim planlarının da odağında yer aldıkları görülmektedir. Bu kapsamda örgütsel planların oluşturulması ve uygulanmasının her aşamasında "karar verici" durumdaki yöneticilerin aktif rolleri dikkate alındığında, onların inandıkları ve önemsedikleri değerlerin, işletmenin etik standartlarının oluşmasında ve atılacak stratejik adımların tespitinde önem arz ettiği açıktır. Söz konusu stratejik planların ve uygulamaların temel amacı, örgütün uzun vadede rekabet avantajı elde etmesini sağlamak ve bu durumu sürdürülebilir kılmaktır.

Rekabet ortamında işletmelerin var olmayı sürdürmeleri ve çevrenin önem verdiği etik algılarının doğru oluşmasında yöneticilerin değerlerinin belirleyici rol oynadığı düşüncesinden hareketle bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir. Örgütlerde etik davranışların araştırılması ve çalışanların etik dışı davranışlarının boyutlarının incelenmesi ve etik davranışları güçlendirerek etik dışı davranışları yönetecek öneriler geliştirmek ihtiyacı vardır (Kırel, 2000: 1).

İşletmelerin politika oluşturmalarında, günlük karar almalarında, çalışanların tüm iş faaliyetlerinde etiğe uygun davranmaları uzun dönemde işletmelerin başarısını olumlu yönde etkileme gücüne sahip olduğu gibi, tersi davranışlar da işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyebilme gücüne sahiptir. Bu nedenle, işletme yöneticilerinin işletmenin varlığını sürdürmesi, büyümesi ve kârlılığı için etik değerlendirmeleri dikkate alması, mesleklerini icra ederken işletme etiğine duyarlı davranmaları önemlidir. Etik açıdan kabul görmeyen işletme faaliyetleri, politik baskılara, yasal engellere ve hatta tüketici boykotlarına maruz kalabilmekte ve bu da işletme imajını olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmenin çalışanları ile ilişkisinde de etiğin önemi büyüktür. Bir organizasyon kendi

çalışanlarını düşünüp korursa, çalışanlar da bu organizasyon için daha verimli çalışacaklar, işletmeye sadık kalarak, etkinliği ve kaliteyi artıracaktır. İşletmeler arası ilişkilerde de etiğe uygun davranılmalıdır. İşletmeler çoğu zaman aralarında makul, güvenilir ve dürüst bir ilişki oluşturma beklentisi içindedirler. Hile, aldatıcı davranışlar ve ahlaksızlığa ilişkin davranışlar baskın ise ilişkiyi sürdürmek güçleşecektir.

Etik ilişkilerdeki bu önceliğin her türlü insan ilişkilerinin temelini oluşturduğunu ve insanla ilgili yapılan her şeyde etik bir ilişkinin söz konusu olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla konunun aslında doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak "kişisel değer sorunlarıyla" ilişkili olduğu, gözden kaçırılmaması gereken bir gerçektir (Kuçuradi, 2011: 12)

Bir eylemin ahlaka uygunluğu zamana bağlı olarak değişebilir. Etik hassasiyetlere odaklanarak davranışların yönetilmesi kısa dönemde işletmenin kârını azaltabilir görünse de uzun dönemde işletme kârını artıracaktır. Çünkü, uzun dönemde iyi işletme kararlarının etik temellere oturtulmuş kararlar olduğu görülmüştür. İki binli yıllar işletme etiğinin işletme kararlarını etkileyeceği, işletme yöneticilerinin etik ve sosyal sorumluluk konularında daha duyarlı olacakları, etik konusunda önlem alıp, strateji geliştirmeye zorlanacakları yıllar olacaktır. İşletmeciliğe ilişkin uygulamalarda ahlaka uygun veya uygun olmayan uygulamalar arasındaki ayrımı ortaya koymak, etiğin görevlerinden birisi olmasına ve işletme yöneticileri kararlarının etik boyutunu dikkate almalarına karşın, işletmelerde ahlaki doğru ve yanlışları belirlemek kolay değildir. Zira çoğu kişi sahip olduğu standartlara göre etik davrandığına inanır. İşletme yöneticileri, uzun dönemde işletme kârlılığını artırmayı hedeflemenin yanı sıra işletmenin ahlaki yeterliliğini de sağlamayı hedeflemelidirler. İşletme faaliyetleri, insan boyutludur ve etkilediği tüm ilgi grupları tarafından izlenmektedir. Etik dışı işletme kararları toplum tarafından tepki ile karşılanmakta ve işletmenin karlılığını, dolayısıyla varlığını tehlikeye düşürmektedir. İşletme yöneticileri, işletmeye ahlaki niteliğini veren değer ve tutumları gözetme sorumluluğuna sahip olmalıdırlar. İş ahlakı, işletmenin temel amacını, yani kârın gerekliliğini ve yararcı yaklaşım olmadan, kârın gerçekleştirilmeyeceğini dikkate

alan birtakım doğru değerler için temel oluşturmalıdırlar. İşletme yöneticileri, faaliyetlerinin müşteriler üzerindeki olası sonuçlarını görmeye çalışmalı ve bu faaliyetlerin kişisel sorumluluğunu üstlenmelidirler. Mc.Hugh'a göre; etik (iş ahlakı) kısaca bütün ilişkilerde dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmayı ifade etmektedir (Çabuk ve Şengül, 2005: 171- 172).

BİRİNCİ BÖLÜM

ETİK VE ETİĞE İLİŞKİN TEMEL ALANLAR

Bu bölümde etiğin evrensel alandaki anlamı, ahlakla ilişkisi, etik ilke, teori ve kuramların neler olduğu üzerinde durulacaktır. Ayrıca Etiğin çalışma alanındaki etkileşimi "iş etiği", "meslek etiği", "kurumsal sosyal sorumluluk" yönlerinden incelenecektir. Örgütlerdeki etik kodların ne olduğu ve bu alanda neler yapılmaya çalışıldığı sorgulanacaktır.

1.1. Etik Kavramı

Kavramsal olarak etik, bir değerler bunalımı içinde bulunulan günümüzde tanımlanması en zor terimlerden biridir. Bu anlamda felsefenin bir dalı ve en azından 2500 yıllık bir zaman içinde izleri bulunan etik kavramı; farklı düşünürler tarafından farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Antik çağdan günümüze gelindiğinde; filozofların bu konuya verdikleri önem dikkate değerdir.

Kendi doğruları uğruna ölümü göze almış olan filozof Sokrates (MÖ 469 – 399) "doğruluk üzerinde ısrarla durmuştur. O'na göre "bilgi ve erdem" birlikte olmalıdır. Bilge insan neyin doğru ve neyin yanılış olduğunu bilir ve doğru olanı yapar, bunu yaparken genel ahlaka ve toplum menfaatine uygun olmayan hususları içsel sezgileriyle "daimon"u ile bertaraf edecektir (Demiralp, 2008: 238-239).

Platon'a göre ise ahlak (Eflatun, MÖ. 427-347) mutluluk ahlakıydı ve mutluluğu birey ve toplum için nihai amaç olarak değerlendirmekteydi. Platon mutluluğu sağlayan şeyin iyilik olduğunu, iyiliğin ise erdem sayesinde elde edileceğini, erdeminse doğruluk ve adalet olduğunu savunmaktaydı. Platon'a göre erdem, ruhun düzeni ile kazanılabilen bir olgudur. Ahlak anlayışı da mutluluğun elde edilmesi amacına yöneliktir). Platon o dönemde yazdığı ünlü mektuplarından, sekizincide yer alan ve aşağıda sunulan kısa bölümde; "Erdem" kavramıyla "Etik Değerleri" vurgulamıştır. "*Syrakusalılar* (Sicilyalılar)*, her şeyden önce, düşünce ve isteklerinizi kazanç ve zenginlik yoluna çevirmeyecek yasaları kabul edin. Göz*

önünde tutmanız gereken üç şey; ruh, beden ve sonra zenginlik olduğuna göre; en çok ruhun erdemine, ikinci olarak bundan daha aşağı olan bedenin erdemine, üçüncü ve son olarak da ruh ve bedene hizmet etmesi gereken zenginliğe değer verin. Bir yasa bu düzeni gerçekleştirirse, onu yurdumuza mal etmekle çok iyi bir davranmış olursunuz; çünkü bunu sayanlar gerçekten mutlu olurlar. Ama zenginlere, mutlu ve talihli demek, özünde uğursuz bir yargıdır. Ona inanan kimseleri de akılsız eder. Yasa konusunda söylediklerimi gerçekleştirirseniz öğütlerimin ne kadar doğru olduğunu anlayacaksınız; çünkü her şeyde en iyi mihenk taşı deneyimdir." (Şahinbaş, 1999: 32).

Neredeyse 2500 yıl önce yazılmış bu mektup, bu gün dünyada ve ülkemizde yaşanan, etik ikilem diyebileceğimiz özellikle yönetim alanlarında görülen talihsiz olayları açıklayabilen bir niteliktedir.

Konfüçyüs (MÖ. 551-478) çalışma ahlakını önemsemiş mutluluk ve refahı elde etmek için "hiç erişemeyecekmişsin gibi ya da yitirecekmişsin gibi çalış" demiştir. Machiavelli'nin (1469-1527) ahlak tanımında, amaca ulaşmada her araç meşru kabul edilmiştir. Immanuel Kant (1724-1804) ise, her yerde ve her zaman ne yapmamız gerektiğini değil, neyi istememiz gerektiğini savunan ahlak öğretisini savunmuştur. "Sana yapılmasını istemediğini, sen de başkasına yapma" diyen Kant'a göre insanlar aynı zamanda genel bir yasa ve evrensel bir kural olmasını isteyecekleri biçimde hareket etmelidirler (http://www.canaktan.org/ ET. 24.10.2016) .

Etik kavramı Yunanca'da karakter anlamına gelen"ethos" sözcüğünden türetilmiştir. Basit anlamda, istenebilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Geniş bir perspektiften bakıldığında, tüm eylem ve amaçların yerli yerine konulması, ne yapılıp yapılmayacağının, ne istenip istenmeyeceğinin, sahip olunacak ya da olunamayacağının bilinmesidir. Daha anlaşılır bir tanımı ise; "*insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları doğru-yanlış ya da iyi- kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplinidir"* (Kırel, 2000:2).

Tanımda etik ve ahlak kavramlarının birbirine yakın kavramlar olduğu vurgulanmıştır. Çoğu araştırmacı etik ve ahlak kavramını birbiri yerine

kullanmaktadır. Yine de genel eğilim bu iki kavramı birbirinden farklı olduğu yönündedir. Etik ve ahlak kavramlarına bakıldığında, etik doğru ve yanlış davranışların teorisini ortaya koyarken, ahlak onun pratiği ya da uygulaması olarak anlaşılmaktadır. Yani "etik ilkelerden" ve "ahlaki davranışlardan" söz etmek doğru olandır. Etik, bireyin belirli durumlarda ifade etmek istediği değerlerle ilgilidir. Ahlaksa bu değerlerin hayata geçirilmesidir. Etik değerlere olan ilginin yeni olmadığı ve yıllardır felsefecilerin bu alanla ilgilendikleri bilinmektedir. Günümüz açısından ise etik değerlerin çalışma hayatıyla ilgili olarak gündemde tutulması gereği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda yönetici ve çalışanların etik tutum ve davranışları önem arz etmektedir (Kırel, 2000: 3).

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlükte ise "etik"; töre bilimi, çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü, etik bilimi, ahlaki, ahlakla ilgili ahlak felsefesi, felsefenin ödev, yükümlülük, sorumluluk ve erdem gibi kavramları analiz eden, doğruluk veya yanlışlık ile iyi veya kötüyle ilgili ahlaki yargıları ele alan, ahlaki eylemin doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan bilim dalı biçiminde tanımlanmaktadır. Açıklamalara bakıldığında; etiğin evrensel bir anlam ifade ettiği ve ahlakı da içinde barındırdığı söylenebilir. Etiğin evrenselliği toplumsal kültürün etkisi altındaki ahlaktan biraz daha geniş olup, dünya insanlarının neredeyse tamamının kabul edebileceği genel ve geçerli kurallar içerme çabasına dayanmaktadır. Etik, ahlakın felsefi yönden incelenmesi ve geniş bir bakış açısıyla olayların ve olguların değerlendirilmesi şeklinde ifade edilebilir (Erturan ve Filizöz, 2011: 141).

1.2. Ahlak, Etik Ve Değerler

Ahlak belli bir dönemde belli insan topluluklarının benimsediği geleneksel davranış kuralları ve ilkelerin bütünü olarak düşünülebilir. Diğer bir deyişle, bir bireyin veya grubun iyi ve kötü yanlarını, eylemlerinin doğru veya yanlışlığını, bu eylemlerin amacına ilişkin olarak, insanlığın yararına olan yönleri araştıran, bunların teşviki için gereken davranış ve kararları açıklayan; standartlar, değerler, ilkeler ve kurallar bütünüdür. Etik genel anlamda değişik ahlak anlayışlarının kesiştiği ortak

noktadan çıkan evrensel normlar bütünü ve "kişinin seçim, karar ve davranışlarını yönlendiren değerlere ilişkin kurallar" olarak tanımlanabilir. Hem ahlak hem de etik tanımının odağında "değerler" yer almaktadır. Değerler, tercih edilen veya arzu edilenler ile var olan yapı ve davranışların karşılaştırılabildiği ve değerlendirilebildiği standartların zihindeki soyut ve genel tasarımlarıdır (Atabay ve İyigün, 2015: 71-72).

Değerler bireylerin neyin doğru, iyi ve adil olduğunu tanımlamak için kullandığı ilkeler ve sahip oldukları temel inançları ifade etmektedir. Bu durumda değerler ve değerlere bağlı inançların; kişilere uyduğu veya uymak zorunda olduğunu düşündüğü kurallar ve kararlar için bir nevi yol gösterici pusula olduğu söylenebilir. İnsanların verdiği önemli ya da önemsiz her türlü kararların arkasında sahip oldukları değerler ve ona bağlı inançların olduğu söylenebilir (Erdemir, 2012: 7).

Ahlak ve etik kavramları iş hayatı açısından değerlendirildiğinde, ahlak; insanların kendi aralarında ve devletle olan ilişkilerinde, onlardan beklenen, diğer yandan toplum düzenini sağlayan, kurallar ve normlar bütünüdür. Etik ise, kurumsal tercih, karar ve davranışları yönlendiren değerlere yönelik kurallar olarak ifade edilebilir. Böylece ahlak için "bireysel", etik için ise "kurumsal" ifadeleri kullanılabilir. İkisi arasındaki ilişkiye bakıldığında, çift yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Ahlak insan davranışlarına yol gösterirken, etik ise kurum yönetim kurulunda konuşulanlarla çalışanlara iletilenler ve dış çevreye anlatılanlar arasında tutarlılık olmasını, kurumun müşterilerine ve çalışanlarına verdiği sözleri tutmasını sağlar (Atabay ve İyigün, 2015: 72).

Tüm kesimler açısından önem arz ettiği görülen ahlaki ve etik değerler nelerdir ya da neler olması gerekir? Bu konudaki yaklaşımlara bakıldığında; etik değer ve ilkelerin toplumsal, ekonomik, fiziki ve teknolojik şart ve imkânlar doğrultusunda toplumdan topluma ve zamana göre değişim gösterdiği görülmektedir. Ancak evrensel nitelikteki dört temel değer olan; **Adalet** (hakça davranmak) **Doğruluk** (dürüstlük, içi dışı bir olmak, hileden uzak olmak), **Tarafsızlık** (nesnel davranmak, liyakati esas almak), **Sorumluluk** (bencillik ve kişisel çıkarlardan uzak

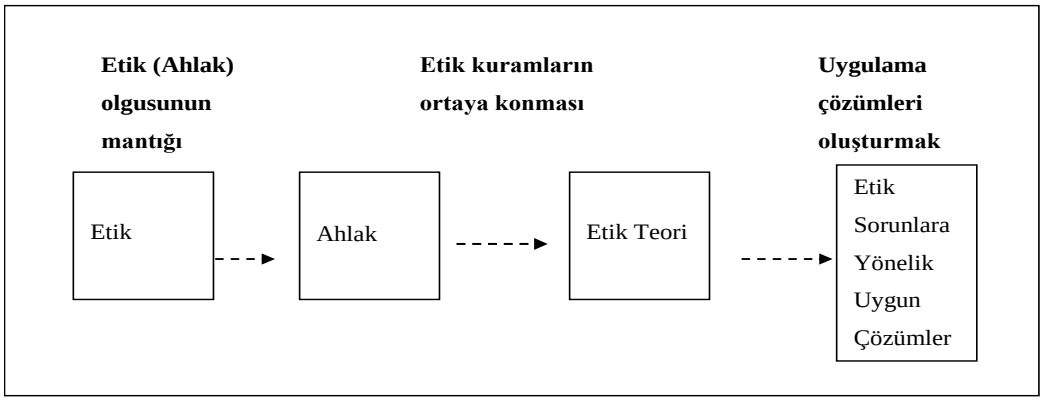
olmak, sorumlu davranmak)" değerleri ise toplumlar arasında değişim göstermez (Arslan ve Berkman, 2009: 32) .

Etiğin insana ne yapması ya da ne yapmamasını öneren bir dizi değerler bütünü olduğu düşünülürse, bu değerlerin "Ödevler, Erdemler, İlkeler, Toplum Çıkarları" olarak dört başlıkta incelemek mümkündür. Ödev, kişinin işgal ettiği rolden beklenen davranıştır. Erdem, iyi bir insanı tanımlayan özelliklerin tümüdür. İlke, davranışları biçimlendiren temel doğrulardır. Toplum çıkarı, toplumun genelinin yararına olan her türlü eylemdir. Tüm bu değerler bütünü etik davranışların çerçevesini belirlemektedir (Özdemir, 2008: 182).

1.3. Etik İlkeler ve Teoriler

Etik teori ve ilkeler, etik analiz ve sorgulamaların temelini oluşturur. Çünkü alınacak bir karar sürecine rehberlik eder, bakış açısı sağlarlar. Kişinin etik açıdan doğru kararlar verebilmesi için her teori farklı noktaları vurgular. Bunun yanında her bir teorinin fayda sağlamasında, ortaya koyacağı genel hedefler önem arz eder.

Her bir teori etik ilkeleriyle genel bir hedefe yöneliktir ve bu alanda başarılı olma çabasındadır. Söz konusu hedefler; **yararlılık, en az zarar, adalet ve özerklik alanlarına saygı,** olarak sıralanabilir. Her bir etik teori kendi açısından uygulanabilir görünse de karmaşık eksiklikleri nedeniyle tek başına yeterli görünmemektedir. Bu nedenle farklı olay ve olguların etik açıdan sorgulandığı durumlarda, söz konusu teorilerin bir kombinasyonu yapılabilir. Durum analizi yapılarak çeşitli sonuçlar üretilebilir.



Şekil 1 *Ahlak, Eetik ve Etik Teori Arasındaki İlişki.*

Kaynak: *Crene A. & Matten D. (2007); "Busines Ethics" 357-369, Oxford University Press*

Etik teoriler aslında, doğru cevabı bulmada bir çerçeve görevi yapmaktadır. Etik bir ikilem durumunda doğruyu bulmaya çalışırken etik teorilerin güçlü ve zayıf yanlarının bilincinde olarak karar oluşturmak, karar vericiyi en doğruya götürecektir (Rainbow, 2002: ET.04.12.2016).

1.3.1. Etik İlkeler

Yukarıda bahsedilen Etik teorilerin oluşmasında temel alınan etik ilkeler belli hedeflere yöneliktir. Rainbow (2002) bu ilkeleri aşağıdaki biçimde açıklanmıştır

Yararlılık ilkesi: Yararlılık ya da iyilik olarak adlandırılabilecek bu ilke ile etik teori iyi olana yönelir. Özellikle etik ikilem durumunda bu ilke ile öncelikle iyi olanı yapmaya dönük bir bakış açısı sunar. Bu ilke ayı zamanda "fayda ilkesi" ile de ilgilidir ve "iyi" olanı dünyadaki olası kötülüklere oranla çoğaltmaya imkân sunar. İnsanların en yüksek faydayı elde etmek için gayret göstermesi gerektiğini önerir. Dolayısıyla faydacılık teorisi ile de ilgilidir.

Az zarar ilkesi: Hangi seçimin yararlı olacağı ile ilgili olarak yukarıdaki yararlılık ilkesine benzer. Burada kişi içinde bulunduğu duruma göre ortaya bir zarar çıkacaksa, mümkün olan en az insana en az zarar verecek durumu seçmesini önerir. Diğer yandan insanlara daha az zarar vermek asıl hedef olmayıp, aslında başkaları yararına daha fazla adımlar atılması gerektiği anlamına da gelmektedir. Örneğin

geçmişte birlikte hareket edip, birlikte yürünen birisine haklı bir neden yokken zarar verici davranmamak yönünde sorumlulukları içeren bir ilkedir.

Kişisel özerkliğe saygı ilkesi: Kişileri ve onların hayatını ilgilendiren bir takım kararlar alıp uygularken onların izinlerinin alınması gerektiğini savunan ilkedir. Bu insanların sadece kendilerine ait olan yaşam alanları üzerinde mümkün olduğunca kendi kontrollerinin olması gerektiği anlamına gelmektedir. Her insan eşsizdir ve hayatına dair deneyimleri, değerleri ve niyetlerini sadece kendisi bilebilir, bu anlamda da saygıyı hak eder. Fayda ilkesine benzer biçimde, bağımsız bir kişi hayatı boyunca sahip olduğu yaşam tarzını ve deneyimlerine ilişkin tercihlerini seçme hakkına sahiptir. Özerkliğe saygı ilkesi açısından iki yaklaşımdan söz edilebilir. İlki; otoritenin öne çıktığı, babacan bakış açısı ve genellikle yetki sahibinin kişiyi kendi görüşüne yönlendirmesine yol açar. Diğer görüş ise özgürlükçü, hürriyeti savunan görüştür. Burada her hangi bir baskı, telkin olmaksızın kişinin istek ve tercihleri öne çıkar. Çünkü herkesin kendi hayatını kontrol etme, yönetme hakkı olduğunu savunur.

Adalet ilkesi: Bir etik kararın içinde adalet içermesi gerektiğini ve tutarlı, mantıklı bir temele dayanması gerektiğini savunur. Zaman zaman etik amaçlar taşıyan eylemler, kanunların önünde hafifletici neden olabilmektedir.

1.3.2. Etik Teoriler

Etik teoriler, yukarıda özetlenen etik ilkelere dayanmaktadır. Her bir teori kendi kurallarına göre etik olarak en doğru olan çözümü önermektedir. Etik teoriler, her durumda doğru ve yanlışı ayırt etmeyi amaçlayan kuralları ve düzenlemeleri uygulamada, ahlaki boyutu da kapsayacak biçimde ortaya koymaya çalışmaktadır. Tüm kişisel ya da toplumsal eylemlerin değerlendirilmesinde temel alınan unsur, söz konusu eylemin doğru veya yanlış olup olmadığı yönündedir. Bu tespitin yapılabilmesi açısından etik, ahlaki yönden belirsizlik içeren durumlarda, toplumca kabul edilmiş olan normatif yaklaşımlara uygun olarak destekleyici çözüme yönelik kuralları ortaya koymaya çalışır. Söz konusu kuralları da etik teorileri yardımıyla düzenler (Crane & Matten, 2004: 357-369).

Söz konusu teorilerin temelde Teleolojik Etik ve Deontolojik Etik başlıkları altında incelendiği görülmektedir. Günümüzde ise Modern Etik Kuramlarının da tartışmaya açıldığı bilinmektedir. Aşağıda söz konusu teorilerin genel savunuları özetlenmiştir.

1.3.2.1. Teleolojik Etik (Sonuç Etiği)

Teleolojik etik kuramlarına göre ahlaki eylemin değeri; o eylemin neden yapıldığına değil, ürettiği sonuca bağlıdır. Son derece iyi niyetle ve ahlaki ilkelere uygun biçimdeki bir eylemin sonucunda kişiye ya da eylemden etkilenenlere zarar veren olumsuz bir sonuç ortaya çıkmışsa, o eylemin ahlaki olduğu söylenemez. Ahlaki olarak en iyi eylemin; en büyük iyiyi ortaya çıkarabilecek eylem türü olacağını savunan teleolojik kuramların neler olduğuna bakıldığında; egoizm kuramları, erdem ahlakı, akıl yürütme ve faydacılık olarak gruplamak mümkündür (Filizöz, 2011: 15).

Egoizm: Başkalarının ya da toplumun refahını ve çıkarını değil, kendi kişisel çıkarını merkeze alan tutum ve davranış tarzıdır. Önemli olan eylemin sonuçlarıdır. Egoist birey için kişisel çıkar; fiziki iyilik, güç kazanmak vb.nin yanında tatmin edici bir kariyer, aile hayatı, sağlık gibi konularda önem kazanmaktadır. Bir egoistin düşünce tarzı, çıkarı için iyiyi sağlayan eylemi yapmaktır. Günümüzde bir çok farklı toplumda onaylanan bir davranış tarzı olmasa da, insanların yalnız kendilerini düşünerek ve eylemlerinin başkalarına olan etkilerini dikkate almadan eylemlerde bulunması yoğunlaşmış bir olgudur. Etik çalışmaların artmasının temelinde bu kuramın uygulama alanının etkisi olduğu söylenebilir (Filizöz, 2011: 15) .

Erdem Ahlakı: Bireyci bir özellik taşıyan bu kuram, daha çok ahlaki davranışı sergileyen bireyin erdem ve dürüstlüğü üzerinde durmaktadır. Bireyin kişiliği, karakteri, güdüleri ve niyeti önem arz etmektedir. Diğer yandan kural, ilke ve sonuçları ihmal edilmektedir. Bireyin yaptığı şeyi bilerek ve kendi mutluluğu için seçip yapması gerektiğini ileri sürmektedir. Erdem ahlakı değerlerin en yükseğidir. Erdem belli türden bir karakter özelliği, belli tarzda davranma eğilimidir. Erdemli

eğilim ise eğitim ve deneyimle elde edilir. Erdemli davranışın üç temel özelliği vardır. Bunlar; öğrenilebilir ve uygulanabilir iyi alışkanlıklar, erdemli bir insandan öğrenilebilecek davranışlar ve bu davranışların kalitesi olarak görülebilmektedir. Günümüzde de etik davranış algısının temelinde ilk akla gelen unsur erdem olmaktadır. Teori kişiyi eylemindeki sapmalardan ziyade, karakteri ile değerlendirir. Etik değerlendirmeler kişinin sıra dışı farklı davranışlarını değil, ahlakını, itibarını ve niyetini sorgular. Bu teorinin zayıf olduğu alan, kişinin karakterinin değişebileceğini dikkate almamasıdır. Örneğin fark edilmemiş ya da ortaya çıkmamış bir çok etik dışı durumda, bunu yapanların hala yüksek ahlaklı olarak kabul edilebilmeleridir (Filizöz, 2011, 16). MacIntyre'e göre günümüzün faydacı yaklaşımındaki sorunlar erdem etiği ile çözülebilir. Show'a (1997) göre de "dengeli ve tutarlı olan iyi fikir" iyi alışkanlıkları ve erdem eğilimini destekler. Bu görüş ekonomik çıkarların üzerine geçip çevresel ve toplumsal kaygıları da içinde barındırır (Dawson and Bartholomew, 2003: 128).

Akıl Yürütme: Başkalarının tecrübelerinden yararlanılarak etik ikilemler karşılaştırılır. Durumun önemine göre benzer örneklerin ya da olayların sonuçlarından yararlanılarak kararlar alınmasına dayanan bir yaklaşımdır. Önceki örneklerden edinilen bilgelik ve olgunluk bir uzlaşmaya varmayı kolaylaştırabilir. Ancak teori etik ikilemleri ortadan kaldıracak bir çözüm seti sunmadığından tartışmalı olduğu söylenebilir. Yine de teori geçerli etik ikilem sonuçlarının örneklere benzer olacağını savunmaktadır. Bu durum teorinin etkinliğinin sorgulanmasına neden olmaktadır (Rainbow, 2002: ET. 04.12.2016).

Faydacılık: Egoizm kuramının tersi bir yaklaşımla davranışlar etik açıdan sorgulanmaktadır. Bu teori insan davranışlarının muhtemel sonuçlarını inceleyerek içlerinden fazla sayıda kişiye mutluluk ve fayda sunacak davranışı etik davranış olarak kabul eder. İyi niyetle de yapılsa bir davranışın sonucunda mutluluk, haz veya fayda elde edilmiyorsa söz konusu davranışın etik olduğu söylenemez. Teorinin savunucularının başında gelenler; Jeremy Bentham (1748 – 1832) İngiliz filozof hukukçu ve toplum reformcusu ile John Stuart Mill (1806 – 1873) İngiliz filozof ekonomisttir. Bentham toplumsal faydanın, toplumu oluşturan tek tek bireylerin

çıkarlarının toplamı olduğunu savunur. Bu kuramda yalan söylemek ortaya çıkabilecek maliyetleri nedeniyle yanlıştır. Eğer herkes birbirine yalan söylerse kişilerin birbirine güveni azalacaktır. En iyi kural sözünde durmak ve yalan söylememektir. Etik davranış topluma zarar vermeyen, ya da toplumdaki bireyler için yarar ve mutluluk getiren türden bir eylem olmalıdır (Filizöz, 2011: 16).

1.3.2.2. Deontolojik Etik (Eylem etiği)

Teleolojik etik kuramının karşısında olan deontolojik etik; eylemin sonucundan çok eylemin doğruluğuna odaklanmaktadır. Eylemin sonucundan ziyade, eylemin ortaya konulmasındaki niyet, ilke ve yerine getirdiği ödev önem arz etmektedir. Dolayısıyla akıllı ve sorumlu bir varlık olarak insanın yerine getirmesi gereken ödevleri bulunmaktadır ve etiğin temellerini söz konusu ödev olgusu oluşturmaktadır. Başka bir deyişle etik herhangi bir davranışın sonuçlarından ziyade söz konusu davranışın temelindeki niyetler ve bireysel hakları temel alan ahlak felsefesidir. Deontolojik etik kuramı; Kant ahlakı, Haklar teorisi, Adalet teorisi ve Relativist teori olarak dört grupta incelenmektedir (Filizöz, 2011: 17).

Kant Ahlakı: Deontolojik etik anlayışının temsilcisi Immanuel Kant'dır. Alman filozofun (1724–1804) felsefesinde, "*Herkesin nasıl davranmasını istiyorsan sen de öyle davranmalısın"* temeli yer almaktadır. Bu kural herkes için geçerli evrensel ve kişiye büyük sorumluluk yükleyen niteliktedir. Kant haz, mutluluk, fayda temelli tüm ahlak anlayışlarına karşı çıkmış ve insanın en önemli özelliğinin akla sahip olması ve bu aklın kişide vicdan ve ödev duygusu oluşturduğunu öne sürmüştür. Akıl ve onun ahlaki ifadesi olan vicdan; biyolojik ve fiziki ihtiyaçlara boyun eğmeyi değil aksine onlara direnmeyi ve asıl insan doğasını oluşturan insani ödev duygusunu tatmin etmeyi uygun görür (Filizöz, 2011: 17). Kant koşulsuz bir iyi isteme temelinden hareket etmekte ve insan aklında oluşan bu istemenin insana ait ödevleri gerçekleştirmeyi isteme olduğunu ortaya koymaktır. Kişi iyiyi isterken bunu ödev bilinci ile, bundan dolayı eylemde bulunmayı istemesidir. Bu durumda insanın işi nedir sorusuna Kant, tüm akıl sahibi varlıklar için ölçü niteliğinde bir yasadan söz etmektedir (Ürek, 2007: 154 -161).

Haklar Kuramı: Kant Ahlakındaki soru "ne yapmalıyım?" sorusuydu, burada ise "nelere hakkım var?" şeklinde bir soruya dönüşmektedir. Kuramın kapsamında bireysel ve toplumsal temel hak ve özgürlüklerin korunmasına dayalı karar ve eylemler vardır.

Adalet Kuramı: Bu teoriyi Harward Üniversitesi filozoflarından John Rawls ortaya koymuştur. Teoriye göre adalet her şeyin temelidir. Dolayısıyla siyasal ve toplumsal alana yönelik bütün kararlar adalet ilkelerine dayanmalı ve adalet ilkelerinin çerçevesi içinde olmalıdır. Rawls'a göre iyi denen şeyin göreli olduğunu ve kişiden kişiye değişebileceğine bu nedenle toplumsal yaşamı düzenleyen kuralların belli bir grubun ya da kesimin iyi anlayışına göre ya da ahlak algılamasına göre düzenlemesi söz konusu olamaz (Filizöz, 2011: 18). Rawls'a göre adalet ilkesini aşağıdaki biçimde temellendirilebilir (Avşar , 2006: 36).

-Eşit Özgürlük İlkesi: Herkes eşit olarak temel özgürlüklere sahip olmalı ve bu özgürlükler diğer kişilerin saldırılarından korunmalıdır.

-Farklılık İlkesi: Eşit özgürlük kapsamında olamayan dezavantajlı durumda olanlar, toplum tarafından zorunlu olarak desteklenmelidir.

-Fırsat eşitliği Hakkı: Bir toplumda bulunan herkes toplumsal statüsünü yükseltmek için eşit fırsatlara ulaşabilir olmalıdır. Rawls çoğulcu ve eşitlikçi bir siyasal liberalizm anlayışı içinde hakkaniyet olarak adalet fikrine imkân olacağını savunmaktadır.

Relativist Kuram: Bu görüşün savunucuları ahlakın; rasyonel, objektif veya evrensel olamayacağını ifade etmektedirler. Ahlak kurallarını bilimsel açıdan kesin ve objektif olmayıp, belli zaman dilimlerinde toplumdan topluma değiştiğini öne sürmektedirler. Bu kurama göre ahlaki ifadeler bütün zamanlarda doğru olmaz ya da ahlaki ifadeler her zaman doğru olmaz. Relativist kurama göre ahlak kavramına temel oluşturan kültürel değerler bireyin ve toplumun ahlaki davranışını şekillendirmektedir. Bu nedenle herkes için ve her yerde geçerli ahlak kuralları oluşturmak toplumların kendi içlerinde dahi oluşturulması çok güç olan bir durumdur (Filizöz, 2011: 18).

1.3.2.3. Modern Etik Kuramları

Geleneksel teorilere dayalı sorunların önemli kısmının temeli mutlakıyetçi tutuma dayanır. Crone ve Matten'e göre geleneksel etik teorileri evrensel kurallar ve ilkeler arayışı içindedirler. Bu sorunları ortadan kaldırmak için; esnekliği öne çıkaran ve karar vericilerin, soyut ve evrensel ilkelerin aksine karşılıklı ilişkileri de dikkate almalarını içeren "çağdaş etik teorilerinin" son on yılda geliştiğini/geliştirildiğini söyleyebiliriz. Çağdaş teorilerin iş etiği alanına daha etkili bir bakış açısı sunduğu düşünülmektedir. En çok bilinen çağdaş etik teorileri olan; "Erdem Etiği (virtue ethics), Söylem Etiği (discourseethics), Feminist Etik" aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Erdem Etiği: Her bir eylemi sonucuna veya ilkelerine göre incelemek yerine, karar vericilerin karakterine bakar. Erdemli, karakterli aktörlerce üstlenilen eylemlerin, ahlaken de doğru eylemler olduğunu savunur.

Müzakere Etiği: Son yirmi yılda gündeme gelmiştir ve Alman Filozof Jurgen Habermas'ın geliştirdiği fikirlere dayanmaktadır. Habermas insanların "daha adil, insanca ve eşitlikçi bir topluma; akla bağlı gizil gücünü geliştirmesiyle ve bunu kısmen de ahlaki tartım yoluyla (discourse ethics) ulaşabileceğini savunmaktadır (www.felsefe.gen.tr. ET.24.10.2016). Müzakere etiği sosyal teoriyi temsil eden bir teoridir. Bu teoriye göre, evrensel ahlak toplumu korurken, insanın özgürleşmesi için de çaba harcanmalıdır. Modern çoğulcu toplumlarda bireylerin fikir ayrılığının çözüm yollarını arayan bir nevi reçete gibidir. Müzakere etiği; kişilerin hayat deneyimleri ve mantıklı düşünceleri aracılığıyla sorunların etik biçimde çözülebileceğini savunur (Karabay, 2015: 17).

Feminist Etik: Kadınların toplumsal ilişkiler sistemlerinde tarihsel konumlanışını ve sistematik olarak ezilişini sorgulayan feminizm 1. ve 2. Dünya Savaşlarından sonra artış ve çeşitlilik gösteren toplumsal hareketler kapsamında en etkili düşünce okulundan biri olarak modern dünyanın yerleşik ve kabul görmüş düşünce kalıplarına meydan okumuştur. Feminist etiğin kişilerarası ilişkiler ağı içinde gömülü olan bireyi gören yaklaşımı farklıdır. Söz konusu ilişkiler ağının üyelerinin soyut ahlak ilkelerinden çok "sorumlulukları" dikkate alan ve bu ağdaki bağlılığın korunmasını hedefleyen bir konumdadır (Karabay, 2015: 17). Compell ve

Brown (1997), feminist etiğin uygulamada dikkati çeken alanı "özen etiği" (care ethiks) olduğunu vurgulamıştır. Özen etiği insanların ilişkisel varlıklar olduğunu, bu bağlamda sorumlulukları bulunduğunu, başkalarına özen gösterilmesi gerektiği ve başkalarının çıkarlarına incelikli ve duyarlı yaklaşmak gerektiğini savunur (Morsünbül, 2017: 5).

1.4. Uygulamada Etik

Etik standartların uygulama alanlarını, etkilendikleri gruba göre; bireysel etik, meslek etiği, iş etiği, toplumsal etik, ve global etik başlıklarıyla incelemek mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2004,17).

1.4.1. Bireysel Etik

Bireysel etik ahlak kurallarının temel değerlerini, davranış ilkelerini, insan düşünce ve eylemlerinin niteliğini kapsar. Bireysel etik üzerinde yoğunlaşan teorilerin üç başlıkta özetlendiği söylenebilir. Bunlar amaç, ilke ve sonuç etikleridir.

Amaç Etiği: Yunan filozof Aristo'nun etik savunmasına dayanır. Hem kullanılan araçların hem de başarılan sonuçların iyi olmasını hedefler.

İlke Etiği: Aristo'nun görüşleri üzerine inşa edilmiş Alman filozof İmmanuel Kant'ın insan doğasında bulunan iyi ve kötünün kişinin benimsediği değerleri ile bağlantılı olduğunu ve davranışlarını yönlendirdiğini savunur.

Sonuç Etiği: İngiliz filozof ve politik ekonomist John Stuart Mills'in savunduğu faydacılık temeline dayanan, amaç ve ilkelerden ziyade sonuca odaklanan ve bir eylemin mutsuzluktan daha fazla mutluluk yaratması halinde kabul edilebileceğini savunur (Kırel, 2000: 47-48) .

Bu konuda Lawrence Kohlberg kişisel ahlakın gelişim sağlamasında en önemli kritik faktörün eğitim olduğunu vurgulamıştır. Kohlberg kişisel etik gelişiminin altı aşamada tamamlandığını belirtmektedir. Bunlar;

Temel Düzey (Kendine Odaklı Olma)

1.Aşama: İtaat (ceza almamak için davranış gösterme)

2.Aşama: Menfaatçilik (elde edilecek fayda ya da zarara odaklı olma)

Geleneksel Düzey (İlişkiye Odaklanma)

3.Aşama: Kişilerarası uyum (çevreyle uyumlu olma ve ilişki ihtiyacı duyma)

4.Aşama: Kanunlara ve toplumsal kurallara uyum (toplumdaki herkesin kanunlara uyması ve topluma uyumlu davranması gerektiğine inanç)

Gelenek Ötesi Düzey (Kendini Geliştirme, Kendini Aşma düzeyine erişme)

5.Aşama: Toplumsal uyum (herhangi bir idari ya da kanuni zorlama ya da korku olmaksızın gerçekleri ve eşitliği savunmak)

6.Aşama: Gönüllü sosyal hizmetler (insan haklarına saygı ve tüm insanlar için bunu hedeflemek).

Kohlberg'e göre kişi en üst düzey etik gelişmesini tamamladığında ancak kendisinden beklenen üstün etik davranışı gösterecektir (Çalıyurt, 2006: 10-11).

Etik özünde bireysel bir konudur ve sadece zirvede bulunanların veya yönetim kurulu başkanlarının karşı karşıya kaldığı sorumluluklar değildir. Her birey örneğin "yalan söyleme" eylemiyle somutlaşan bir ahlaki sorgulamayı sayısız kez gerçekleştirir. Çoğu zaman da genellikle farkında bile olmadan kendini ve içinde bulunduğu grubu kayıran eğilimler gösterir. İnsanlar yaşamın birçok alanında, ahlaki sorgulama yapmayı gerekli kılan, "doğru ya da yanlış" değerlendirmesi sonucu birini seçen, sorun ya da fırsatlarla karşı karşıyadır (Bateman ve Snell, 2016: 70-71).

1.4.2. Meslek Etiği

İşletmelerde son zamanlarda yaşanan etik skandalların olumsuz yansımalarının gündemi meşgul etmesi nedeniyle "meslek etiği" ön plana çıkmıştır. Meslekle bağdaşmayan eksik ve hatalı eylemler mesleğin saygınlığına zarar vermektedir. Bunu önlemek amacıyla oluşturulan mesleki etik ilke ve standartlar,

yönetici ve çalışanlar için yol gösterici niteliktedir. Meslek etiğinin en belirgin özelliği dünyanın neresinde olursa olsun, aynı meslekte çalışanların bu davranış kurallarına uygun davranmaları beklenir. Günümüzde çeşitli meslek alanları kendi etik kurallarını geliştirmektedir (Karabay, 2015: 19).. Örneğin "tıp etiği", "finansal etik", "bilimsel yayın etiği", "muhasebe etiği", öğretmenlik etiği", "bankacılık etiği" (EK. 2), vb. çeşitli mesleki kurumlarca hayata geçirilen etik standartlardır.

Belirli bir meslek grubunun mesleğe ilişkin olarak oluşturup koruduğu; meslek üyelerine uymaları gereken ilkeleri gösteren, onları belli bir şekilde davranmaya zorlayan, kişisel eğilimlerini sınırlayan; yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan; meslek içi rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı amaçlayan mesleki ilkeler bütünüdür (Aydın: 2011, 4). Shartle'e göre iş; bir iş yerindeki benzer etkinlikler grubu olup, mesleki bilgi ve becerilerin uygulanması olarak tanımlanmıştır. Bir kimsenin mesleği varken işi olmayabilir ancak işi olanın mesleği vardır. Meslekler, ekonomik işlevlerinden ziyade hayatın çeşitli unsurlarını kapsayan ve toplumsal fonksiyonları yönüyle vazgeçilmez olan ahlaki topluluklar olarak tanımlanabilir. Meslek etiğiyse bütün mesleki uğraşları iyi ve doğruya yönlendirilmesi konusunda ilkeler koyan, meslek üyelerinin kişisel arzularını ve belli bir çizginin dışına çıkmalarını önlemeye çalışan, mesleki ideallerini geliştiren ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan bir ilkeler dizgesi biçiminde açıklamıştır (Çakırel, 2009: 14).

Diğer yandan "çevre etiği, işletme etiği, yönetim etiği, siyaset etiği, basın etiği, halkla ilişkiler etiği, pazarlama etiği, reklamcılık etiği" vb. gibi toplumun genelini etkileyen faaliyetlere ilişkin olarak da çeşitli meslek gruplarının, üyelerinin uyması gereken kuralları bir nevi meslek etiği ilkeleri olarak oluşturdukları görülmektedir (Karabay: 2015, 19).

1.4.3. İş Etiği

İşletmelerde sosyal sorumluluk alanının en kapsamlısı ve kapsam konusunda en çok tartışılan konularından birisi iş etiğidir. Peter Drucker'a göre sosyal sorumluluk kavramı ortaya atılışından bu yana, kişisel ve kurumsal etik

arasındaki sınırların belirlenmesi, işverenlerin sorumluluklarının ortaya konulması ve yöneticilerin liderlik kapsamında yerine getirmeleri gereken sorumlulukları ile üç boyutta tartışılmaktadır (Akdemir, 2016: 39).

Uzun vadede varlığını sürdürmek ve paydaş değeri yaratmak isteyen firmalar sorumluluk sahibi birer kurumsal vatandaş olmak zorundadırlar. Tüm dünya artık bunu başarmanın yolunun; örgütsel iş stratejilerine ekonomik, çevresel ve sosyal unsurların dahil edilmesinden geçtiğini kabul etmektedir. Ayrıca küresel genişleme, farklı kültür ve sosyo-ekonomik sistemleri birbirine entegre kılmaktadır. Bu entegrasyonda, *etik kaygılar* öne çıkmaktadır. Böylece herhangi bir kurumun itibarı, büyümesi ve finansal kazanımları açısından; örgütsel *etik kültürün* inşası önem arz eder. Bu yapı güvenilir bir paydaş yapısı olarak ilgi çekecektir. Şirketler ortakları kadar, çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri yönünden de geniş bir yapıyla birlikte hareket eder ve onlara karşı da ortaklarına olduğu kadar sorumludur. Bu gün bir çok şirket bu sorumlulukları benimseyerek, kendisine bir rekabet avantajı kaynağı oluşturma adına ciddi gayret sarf etmektedir. Bu çaba "*Gizli İş Etiği Mantığı*" olarak adlandırılabilir. İş etiğinin rekabeti tehdit eden ve etik dışı alanı ile de şirketleri tehdit eden, itibarını zedeleyen yönü de ayrı bir inceleme konusudur (Azmi, 2006: 4-5).

Günümüz pazarlama anlayışına bakıldığında maliyet ve satış temelli üretim ve satış çabalarının yerini, tüketici merkezli üretim ve pazarlama anlayışına bırakmıştır. İçinde bulunduğumuz ekonomik ve sosyal olgular doğrultusunda, işletmelerin artık en az devletler kadar hatta daha fazla toplumsal sorumluluk sahibi olmaları ve buna uygun olarak faaliyetlerini sürdürmeleri beklenmektedir. Mal ve hizmet üretirken ve sunarken tüketicinin aldatılması veya yanıltılmasının önlenmesi, tüketici aleyhine ortaya çıkabilecek haksız rekabet unsurlarının engellenmesi, tüketicinin ve tüm toplumun çıkarının gözetilmesi ve korunmasının gereği olarak örgütlerde etik kavramı gündeme gelmiştir. Yöneticilerin konuya ilişkin yaklaşımlarının da bu kapsamda incelenmesi gereği ortaya çıkmıştır (Çabuk ve Şengül, 2005: 171).

1.4.3.1. İş Etiğinin Tarihsel Gelişimi

İş örgütlenmesinin bilimsel temellerinin atıldığı ABD'de **1960 öncesi süreçte**; işletmelerde etik konular genellikle dini açıdan ele alınmıştır. İnsani değerler öne çıkarılarak, yoksulların yaşam koşullarının iyileştirilmesi çabaları gündeme alınmıştır. Bazı Katolik üniversite ve kolejler "toplumsal etik" konusunu programlarına almışlardır. Protestanlar da iş hayatında etik ve ahlak konularına yönelmiş ve "Protestan iş etiği" ile insanları sıkı çalışmaya, tutumlu olmaya teşvik ederken, diğer taraftan kapitalist sistem içinde de yerini almış durumdadır. Aslında farklı dinlerin kabulleri ve gelenekleri, iş etiğinin temelini oluşturmuştur. Her bir din, kendi ahlak kavramlarını yalnızca iş hayatına değil, devlete, siyasete, aileye, kişisel hayata ve yaşamın diğer alanlarına da yansıtmıştır. ABD'de **1960'larda** "tüketici hakları" kavramının gündeme geldiği görülmektedir (Kırel, 2000: 13). Özellikle Amerikalı Avukat Ralp Nader'in önderliğinde; 1965 yılında genelde otomobil endüstrisinin, özelde General Motors işletmesinin sorumsuz üretim tekniklerini belgelerle ortaya döken çalışmalar çoğalmıştır. Böylece modern anlamda tüketici haklarının sorgulandığı bir süreç başlamıştır (Berkman, 2005: 99 -100). İş etiğinin bir çalışma alanı olarak kabul edildiği **1970'lerde** toplumsal istekler çoğaldıkça, işletmeler halk gözündeki imajlarını daha fazla dikkate almaya başlamışlar, işletme profesörleri işletmelerin sosyal sorumluluklarını vurgulayan dersler vermeye başlamışlardır. İş etiği konuları ile ilgilenen merkezler kurulmuştur. 1970'lerin sonlarına gelindiğinde yönetim ve pazarlama alanlarında yapılan bir çok akademik araştırmada etik konular ele alınmaya başlanmıştır. İşletme alanında **1980'lere** gelindiğinde "iş etiği" bir akademik çalışma alanı olarak kabul edilmiştir. Diğer yandan dönemin giderek global yapıdaki gelişimi işletmeleri de ulusal düzeyden uluslar arası ve anlaşılması kolay olmayan değer yapılarıyla karşı karşıya bırakmıştır. Hükümetler ise **1990'larda** artık özel şirketlerin küresel rekabet stratejilerinin bütünleşik bir parçası haline gelmişlerdir. **Bugün** iş etiği basit olarak belirli durumlarda ne yapılması ya da ne yapılmaması gerektiği konularından çok, işletmelerde ahlak, sorumluluk ve karar alma alanlarında sistematik ilişkiler kurmaktadır. İş eylemlerinde etik karar alma süreci; felsefi, ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve dini açılardan ele alınmaktadır. Yöneticiler ve araştırmacılar kişilere ve

kurumlara etik karar almalarında yardım edecek sistematik rehberler geliştirmektedirler. Dünya gelişen teknoloji sonucunda daha çok küçülürken, şirketler de farklı değerlere sahip paydaşlar ve farklı kültürel yapılar içinde varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. **Gelecekte** iş etiğinin nasıl gelişeceğine bakıldığında; uluslararası bir mutabakat ile işleyeceğini söylemek zor görünmektedir. Bir kültürden diğerine değişen iş etiği anlayışları içinde halen bir evrensel iş etiği standartları oluşturulmuş değildir. Gelecek, etik konularda daha da çeşitlenirken, işletme yöneticilerinin, etik karar alma süreçlerini daha iyi anlamalarını gerektirecektir (Kırel, 2000: 15).

Dolayısıyla yöneticilerin iş etiği hakkında daha fazla çaba harcamaları gerekeceği düşünülmektedir.

1.4.3.2. İş Etiğinin Kapsamı

Örgütsel etik ilkeler, işletmelerin kurallı bir rekabet avantajı yapılandırmasında önemli rol oynamaktadır. Bu ilkeler sayesinde; işletmeler bir taraftan içyapılarında tutarlılığı sağlarken, diğer taraftan da dış çevre etkileşimlerini kontrol altında tutabilme becerisine sahip olurlar. Bu bağlamda işletmeler açısından en önemli çalışma; etik ilkelerin oluşumunda toplumun ve küresel rekabet yapılanmasının ortak paydalarını dikkate almak olmalıdır. Yaşanan hızlı rekabet ortamı, örgütleri de sadece sundukları mal ve hizmetlerle değil, etkileşim halinde oldukları çevrelere karşı da sorumluluklarını gündeme getirmektedir. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için, kuruluş aşamasında etik ilkelerini belirlemek zorundadır. Çünkü çalışan davranışları ve sınırlı kaynakların dağıtımı gibi alanlarda, etik sorunlarla boğuşmaktadırlar. Etik sorunlara yaklaşımı şirketin kalite ve performansına doğrudan yansıyarak hayati önem arz etmektedir. Değişimin hızlı ve rekabetin beklenenden acımasız oluşu, örgütlerde daha fazla kaynaşmayı, hedefler açısından ortak hareket etmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk "örgütsel etiği" günümüzün önemli bir stratejik kavramı haline getirmektedir (Gül ve Gökçe, 2008: 377-389).

Günümüz piyasalarında özel sektör, etkin piyasa mekanizması içinde öne çıktığı için sorumlulukları artmış ve iş etiği konusu gündeme gelmiştir. Firmalar

ekonomik göstergeler yanında, "etik ve sosyal sorumluluk" uyumunu göstermek zorunda kalmıştır. Kitle üretiminin arttığı son yirmibeş - otuz yıldaki piyasa gelişmelerine bakıldığında aşağıdaki gelişmelerden söz edilebilir (Arslan ve Berkman, 2009: 49-50).

- Tüketici farkındalığı ve duyarlılığı artmıştır.
- Müşteri memnuniyeti olgusu birinci sıraya yerleşmiştir.
- Çevre kuruluşları, tüketici koruma dernekleri, işletmelerin eksiklerini takip etmektedirler.
- Sivil toplum, medya şirketlerin topluma katkılarını sorgulamaktadır.
- Çalışanların eğitim düzeyi, beklentileri değişmiştir.
- Devletler düzenleme ve denetleme girişimlerini arttırmaktadır.
- İşletmeler, "çevreyi – toplumu – çalışanı" düşünmek ve gözetmek zorunda olduklarını fark etmişlerdir.
- İtibar kavramının önemi bu anlamda yeniden anlaşılmaya başlamıştır.
- Yönetici artık paydaş yönetimini bilmek zorundadır.
- İş etiği ve sosyal sorumluluk iç içe girmiş durumdadır.
- Gelişmiş ekonomilerdeki büyük şirketlerin yönetim skandalları artmıştır.

Yukarıda sıralanan değişimler iş etiğinin önemini gündeme taşımaktadır. İkibinli yıllar tüm kurumlarda etiğin önemsendiği bir dönem olmuştur.

İşletmelerde etik konular; iş hayatında yaşanan sorunlar, durumlar ve fırsatlarla ilgili olmaktadır. Etik konular doğruluk, dürüstlük, iletişim, örgütsel ilişkiler ve çatışmaları kapsamaktadır. Genelde işletmeler kendilerine zarar verebilecek etik konulara daha fazla eğilmektedirler. Örneğin rüşvet, adam kayırma, tüketiciye verilen zarar ve bu olayların çevresel yansımaları şirket yönetimleri tarafından dikkate alınmaktadır. Etik konular; doğru ve yanlış, etik ya da etik dışı biçiminde nitelendirilebilecek çeşitli eylemler arasından birey ya da kurumların seçebileceği fırsatlar, durumlar ya da sorunlardır. Etik konular temel olarak, kişilerin içinde yaşadıkları toplum ve görev yaptıkları kurumun tutum ve değerleri ile

bireylerin kendi değer ve ahlak felsefeleri arasındaki uyuşmazlıklar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Söz konusu uyuşmazlıklar, kişinin kendi kişisel hedefleriyle örgütün amaçları arasındaki çatışmalar nedeniyle doğar. Örneğin nitelikli personel çalıştırmak isteyen bir yönetici aynı zamanda kadın eleman tercih etmiyorsa, toplumdaki kadınlara eşit fırsat verilmesi arzusuna ters düşen bir tavır göstermiş olacaktır (Kırel, 2000: 19).

1.4.3.3. İş Etiğinin İşletmeler Açısından Önemi

Uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren birçok büyük kuruluşun etik dışı eylemleri nedeniyle kaybediş öyküleri ders alınacak niteliktedir. Amerika Birleşik Devletleri'nin dev şirketlerinden biri olan Enron'un geçmişine bakıldığında dünya şirketi olmayı başarmış bir konumdadır. Ancak 2001'deki çöküş öyküsü tam anlamıyla bir "skandal" olarak tarihe geçmiştir. Bir İtalyan gıda devi olan Parmalat şirketinin 2003'deki çöküşüne bakıldığında, aslında var olmayan şirket varlıklarının offshore şirketler aracılığıyla 15 yıl boyunca tahrif edilmiş olan muhasebe bilgileri ile oluşturulduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Amerika'nın 150 yıllık yatırım bankası Lehman Brothers'ın ipotek teminatlı konut kredisi alacaklarına bağlı, finansal varlıklarının değer yitirmesi nedeniyle 2008 – 2009 yılında mortgage krizi yaşanmıştır. Devamında ise mortgage krizi küresel boyuta taşınmış ve tüm dünya ülkelerini uzun dönem süren ekonomik kriz ortamına sürüklemiştir. Lehman Brothers'ın piyasaya sürdüğü dev hacimli türev finansal enstrümanların çökmesi, uzun vadeli toplumsal kaynakların bir anda yok olup gitmesine neden olmuştur (Dibra, 2016: 285-286). Bu tür öyküler, hem ekonomik hem de etik boyut içeren ve üzerinde düşünülüp, sorgulanması gereken toplumsal olgulardır.

İşletme etiği kavramı, sınırları tam olarak çizilemeyen ve yine herkes tarafından farklı algılanan bir kavram olup, bireylerin algıları, kültürel değerleri kapsamında araştırılması gereken bir alan olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle kurumun etik duruşunun, her kademede çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve uygulama sonuçları kurumun gelecekteki var oluşunu bile etkilemektedir. Binlerce mal ve bir o kadar da hizmet üreten "iş dünyası" birçok kişi için; para, kâr ve başarı demektir. Bu kişiler iş dünyasında aşağıdaki söylemleri önemserler: "Gemisini

kurtaran kaptan", "Yakalanmadığın sürece ne yaparsan yap, iş hayatında kazık atmayan var mı?" "Dürüstlük kimi zengin etmiş şimdiye kadar?". "Ne varsa hırsta var, herkes yapıyor ben niye yapmayayım?" vb. Bu tür ifadeler oldukça karamsar ve sanki tüm iş dünyası böyle yönetiliyormuş gibi görünüyor. Aslında iş dünyası da diğer tüm yaşam alanları gibi, iyi ve kötü yönlerin barındığı, doğru ve yanlışlara sahip bir alandır. Bu bağlamda iş etiğinin çalışma alanına bakıldığında; iş etiği dürüstlük sorunu ile uğraşmaktadır. İş dünyasında sözünde durmanın gereğini vurgulamakta, doğaya ve çevreye saygılı olmanın gerektiğini söylemektedir. Adil ve hakça davranmayı, varsa haksızlıklara karşı durmayı vurgulamaktadır. Özetle iş etiği; dürüstlük, güven, saygı ve hakça davranmak demektir. Bu davranış tarzı çevremize olduğu kadar bizden uzakta farklı şehir ya da ülkede yaşayanlara karşı da dürüst, saygılı ve hakça davranmayı gerektirir. Diğer yandan iş etiği çalışanlara karşı ayrımcı eylemlerden kaçınmayı öngörür ve her kim olursa olsun kişilere yönelik; cinsel, psikolojik, mobing türü istismarları asla kabul etmez. Ancak iş etiğinin, çatışan taleplerin karşı karşıya geldiği bir alan olduğu gerçeği de ortadadır. Bazı şirketler başlıca görevlerinin kâr etmek olduğunu bunun dışında her şeyin ikinci planda kaldığı varsayımı ile iş görmektedirler. Ünlü ABD'li ekonomist Milton Friedman'a (13.09.1970 Newyork Times) göre "iş hayatının tek ve biricik sosyal sorumluluğu kârı arttırmaktır". Ancak tüm işletmelerin de bu kanıda olmadığı bir gerçektir. Ticaretin amacının sadece para kazanmak olmadığı ve topluma hizmet edildiği unutulmamalıdır. Tabidir ki kâr olmadan, kalkınma, büyüme, yatırım, ekonomi ve sanayiyi genişletmek, refahı arttırmak mümkün olmaz. Ancak kâr hedefi kendi başına iş hayatındaki çatışmaları ve gerilimleri çözümleyemez. Bu nedenle iş etiğinin temel ilkesi "insanların nesnelerden daha önemli olduğu" ve "kendine nasıl davranılmasını istiyorsan, sen de başkalarına öyle davran"dır. Temmuz 2006'da Cenevre'de toplanan **Dünya İş Konseyince** açıklanan yeni sosyal sorumluluk anlayışı tedarikten üretime, dağıtıma ve son tüketiciye kadar sosyal sorumluluk içinde iş modellerinin kurulması gereğini vurgulamıştır. Dolayısıyla Milton Friedman'ın tezi geri dönülmez biçimde ret edilmiş olmaktadır. Örneğin British Telekom şirketi tüm tedarikçilerine "eğer Küresel Raporlama Girişimi GRI (Global Reporting Initiative) raporlaması yapmıyorsanız benimle çalışamazsınız!" çünkü öncelikle yatırımcılar olmak üzere iş dünyasının günümüz standartları bu rapordadır.

Başka bir deyişle "sürdürülebilir kârlılığın adresi Küresel raporlama Girişimi GRI raporlamasıdır" denilmektedir. Söz konusu raporun standartları tüm sosyal paydaşların beklenti ve duyarlılıkları ile örtüşmektedir (Kadıbeşegil, http://www.orsa.com.tr. ET. 18.08.2017).

1.4.4. Toplumsal Etik

İnsanlar toplumsal varlıklardır ve toplumun bir parçası olarak sadece içlerinden geldiği gibi davranamazlar. Toplum tarafından genel kabul görmüş kurallara uygun olarak davranmak zorundadırlar. Birey içinde bulunduğu toplumun üyesi olabilmek için bazı özgürlüklerinden vazgeçerken, toplumun desteğiyle yeni özgürlükler kazanmaktadır. İnsanlar içinde geliştikleri toplumun norm ve değerlerini dikkate alarak bireysel davranışlarını şekillendirirler. Toplumsal yapı, kişilerin davranış kalıplarının gelişiminde belirleyici rol oynar. Diğer yandan içinde yaşanan toplumun tarihsel geçmişi, ekonomik ve siyasi yapılanması toplumsal etiğin belirleyicileri arasındadır (Karabay, 2015: 37-38).

Etik değerler alanı; içinde kişinin kendisini sorumlu hissederek, bir hedef için çabaladığı, böylece bilinçli olarak belirlenmiş bir özgürlük alanıdır. Kişi değerlere yönelip onlarla bütünleştikçe insan olmanın, doğru olanı yapmanın kısaca erdemli olmanın yolunu bulmaktadır. Varoluşçu Filozof Fransız J.P.Sartre (1905 – 1980), "*kişi olmak istediği bireyi ortaya çıkarırken, herkesin nasıl olması gerektiğini de tasarlar. Bu durumda birey yalnız kendinden değil herkesten sorumludur"* (Koç, 2013: 1-13) derken, aslında toplumsal anlamdaki kişisel sorumluluktan söz etmektedir.

1.4.5. Global Etik

Farklı dinlere inanan ya da inancı olmayan tüm insanların sahip oldukları gelenek, kültür, inanç vb. sahip oldukları kendilerine has farklılıklarını muhafaza ederek yaşayabilecekleri ortak değerler, modeller, kurallar, temel tutum ve davranışlar bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Böylece insanlar farklılıklarını

koruyarak birlikte barış içinde asgari ortak değer, kural ve temel davranış tarzlarını oluşturan ahlak kurallarını oluşturabilecektir (Aydın, 2011: 11-12).

Bireysel ve ulusal etik bilincini aşan dünyadaki tüm insanları kapsayan bir duyarlılığı ve sorumluluğu ortaya koymaktadır. Bireyin davranışlarında kendisini tüm insanlığa karşı görevli ve sorumlu hissetmesini, aile, toplum, ulus sınırlarını aşmasını ifade eder. Ütopik görünse de günümüzde bazı mevkilerde bulunan insanların bazı karar ve uygulamaları dünya yüzeyinde yaşayanları iyi veya kötü anlamda etkilemektedir. Eğer eylemlerin sınırları yakın veya ulusal sınırları aşıp başka ülke insanlarını da etkiliyorsa, bu durum evrensel bir etik anlayışını gerekli kılmaktadır. Global etiğin kaynağı insan aklının bağımsız bir biçimde ortaya koyduğu değerlerdir. Bu değerlerin tamamı ya da bir bölümü bir dinin ya da geleneğin içinde bulunabilir. Ancak dinlerin içinde barındırdığı evrensel ahlaki değerler yanında, diğer metafizik dogmalar nedeniyle evrensel olma şansları olamamıştır. Nitekim iki büyük dünya dini olan Müslümanlık ve Hıristiyanlık evrensel olma iddialarına rağmen bu amaca ulaşamamışlardır. Global etik stratejisinde insanlar; iyi insan ve kötü insan, doğru yolda olan ya da olmayan yerine, "iyi eylem" – "kötü eylem" kavramları kullanılacağından, bir insanın devamlı iyi mümin, ya da inanmayan kâfir olması durumları ortadan kalkacaktır. "İyi ve Kötü" kriterleri inançtan soyutlanıp, ahlaki davranışa kaydırılınca, dini nedenlere dayandırılan ayrımlar da anlamlı olmayacaktır. Bu durumda global bir ahlak sistemi ihtiyacını karşılamak üzere 1993'de yapılan Dünya Dinleri Parlamentosunda, din otoritelerinin de böyle bir ihtiyacın farkında oldukları görülmektedir. Yayınladıkları bildiride üç temel prensibe dikkat çekilmektedir. İlki " Yeni gelişmekte olan global düzen, global etik olmadan gerçekleşemez". İkincisi "Her insan insanca muameleye layıktır". Bu da, insanın kendisinden ayrılmaz bir şerefe sahip olduğu ve aşağılanmaması, itilip kakılmaması gerekliliği anlamındadır. Sonuncusu da "Bu nedenle insanın iyilik yapıp, kötülükten sakınması gerekir. Global etiğin gerçekleşmesi için her insanın bilincinde köklü bir değişim yaşaması gereği kaçınılmaz görünmektedir. Global etiğin temel kuralları olan; doğruluk, dürüstlük, diğerkâmlık, yardımlaşma, insanları araç olarak kullanmama ilkeleri aslında her kültür ve her dinde var olan değerlerdir. Global etiğin yeni değerler keşfetme iddiası

yoktur. Etik kurallar zaten insan aklının doğasında mevcuttur. Global etiğin asıl fonksiyonu, her tür dünya görüşünde zaten var olan bu ilkelerin önündeki engelleri kaldırıp, global (küresel) bir işlerlik kazandırmaktır (Ceylan, 2003: 246-251).

1.5. Kurumsal Yönetim ve Etik Yönetimi

Profesyonel yönetimde etik yaklaşımının ön plana çıkması, kurumsal yönetime duyulan ihtiyaç ve 21. Yüzyılın başlarında bunun öneminin artması, kendiliğinden gerçekleşen bir durum değildir (Saygılı ve Kızıldağ, 2007: 231). Kurumsal yönetim stratejisi ve etik bağlantısı aşağıdaki bölümde açıklanmaya çalışılmıştır.

1.5.1. Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim, şirketlerin bilanço değerinden ziyade piyasa değerinin önem arz ettiği günümüz serbest ekonomi yapısı içinde bilgi yönetimi ve mülkiyet yapılarındaki gelişmeler nedeniyle kritik bir rol oynamaktadır. Dünya Bankası tarafından kurumsal yönetim; "*Bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına, ait olduğu toplumun değerlerine saygı göstermesine ve uzun dönemde ortaklarının değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaların oluşturulması ve uygulanmasıdır"* olarak tanımlamıştır. Kurumsal Yönetim ilk olarak 1976 yılında ABD'de sermaye piyasasını düzenleyen SEC (Securities and Exchange Comission) reform çalışmalarında gündeme alınmıştır. Ancak, 2000'lerin başında ortaya çıkan Amerikan şirket skandalları (Enron, Woldcom vb.) paydaşların finansal açıklamalara ve muhasebe sistemlerine olan güvenini önemli oranda sarsmıştır. Enron denetim raporlarının yatırımcı kararlarındaki etkisini bildiğinden, finansal tablolarını kullanarak yanıltıcı yüksek kâr beyanlarında bulunmuştur. Yine Wordcom muhasebe usulsüzlükleriyle varlık kalemlerini şişirmiştir. Dolayısıyla ABD'nin en kârlı şirketlerinde ortaya çıkan bu usulsüzlükler iş dünyasındaki güvenin sarsılması, "kurumsal yönetim stratejisini" bir kez daha gündeme taşımıştır. Kurumsal yönetim stratejisi; bir şirketin tüm paydaşları

(yönetim kurulu, ortaklar, çalışanlar, tedarikçiler, kamuoyu, rakipler, finansal kurumlar, devlet) ile arasındaki ilişkileri, kararlar almasını, tüm kurumsal uygulamalarını ve denetimini düzenleyen eylemlerin bütünüdür. Daha geniş bir tanımla;"bir şirketin, iç ve dış dinamikleri dikkate alarak, piyasa ve marka değerini artırmaya, değer yaratmaya, yatırımların geri dönüş hızını ve miktarını yükseltmeye dönük hedeflerle idari bir kadro oluşturması, yönetim ve finans sistemlerini kurması ve işletmesi süreci" olarak ifade edilebilir. Kurumsal yönetimin amacı, şirketin gücünün, kaynaklarının ve yetkilerinin paydaşlar arasında adil olarak dağıtılmasını sağlamaktır. Bu dağıtıma uygun yapı ve süreçleri kurarak şeffaf, hesap verebilir, finansman imkanı yönetilebilir konumda ve kârlı bir şirket ortaya koymaktır (Akdemir, 2016: 261-262).

Bugün artık işletmeler, günümüz teknolojisinin sağladığı etkileşimci ortamda, kurumsal yönetim ilkelerine uymadıklarında bedelinin çok yüksek olacağının farkındadırlar. İşletmelerin itibar kazanmaları ve olumlu imaj oluşturmaları, çevreleri ile kuracakları güvenilir ilişkilere bağlıdır. Bu güvenilir ilişki, işletmelerin itibarlarını arttırmakla birlikte piyasa değerlerine de önemli katkılar sağlayacaktır. Bu nedenle işletmeler, etik davranma ve paydaşları ile ilişkilerinde daha duyarlı olmak zorundadırlar. Dolayısıyla şirket etik değerlerin oluşturulması; işletmelerin paydaşları arasında güven ilişkisini oluşturur, iç ve dış çevresinde ilişkilerin sağlıklı yürümesi açısından oldukça önemli rol üstlenir. Bilişim ve iletişim teknolojilerinin sağladığı şeffaflık kurumsal düzeyde her davranışın dışarıdan izlenmesi imkânı vermektedir. İşletmelerde zaman zaman karşılaşılan usulsüzlük, yolsuzluk, kayırmacılık ve adaletsizlik gibi, etiğe aykırı davranışların bu ortamda daha çok dikkat çekeceği bir gerçektir. Bu gerçeklik işletmeleri daha duyarlı olmaya itmektedir. İşletmelerde etik duyarlılığın artmakta olduğu ve etiğin, günümüz iş dünyasının temel konulardan biri haline geldiği görülmektedir (Saygılı ve Kızıldağ, 2007: 231-232).

Kurumsal yönetim literatüründe kavramın sıkça teoriler üzerinden tartışıldığı görülmektedir. Bunlar; vekâlet teorisi, paydaş teorisi ve hissedar (pay sahipliği) teorisi olarak sayılabilir (Atabay ve İyigün, 2015: 19).

Vekâlet teorisi; şirketlerin yönetiminde zaman zaman yaşanan önemli sorunlardan birini ele alan vekâlet teorisi kurumsal yönetimin önemini vurgulamaktadır. Jensen ve Meckling'in 1976'da yazdıkları "Vekâlet Teorisi/Agency Theory" ve Fama ve Jensen'in 1983'de yazdıkları "Sahiplik ve Kontrol Ayrımı/ Speration of Ownership and Control" adlı makalelerinde vekâlet kuramını ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımda, yöneticilerin şirket performansıyla ilgili olarak, işletme sahiplerinden daha çok bilgi sahibi olması ve sahiplerin isteklerinin göz ardı edilebilmesi olasılığına karşı örgütsel kontrol için "kurumsal yönetim" kavramı bir yönetim sistemi olarak kabul edilmiştir. Kurumsal yönetimle, işletmenin paydaşlara (ortaklara, hissedarlar, çalışanlar vb.) karşı önceden planladığı hedeflere uygun olarak, etik ilkeler doğrultusunda, faaliyet gösterilmesini gerektiren bir sistem uygulanmaktadır (Dinçer, 2013: 16-17).

Paydaş teorisi; işletmenin rekabet avantajı oluşturabilmesi için ilişkilerini güçlendirmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Kurumsal yönetim sayesinde, işletme ile doğrudan ya da dolaylı ilişkili olan tüm paydaşların haklarının korunması, doğru finansal bilgilerin kamuoyuna sunulması, işletme misyonunun her çeşit paydaş grubuna hitap edecek biçimde hazırlanmasıdır. İşletmelerin paydaşlarına karşı sorumlulukları farklılık gösterse de herhangi bir paydaş grubunun diğeri üzerinde baskı kurmasını önlemek, paydaş ilişkilerini iş etiği düzlemine konumlandırmak yoluyla sağlanabilmektedir.

Hissedarlık teorisi; yaklaşımına göre, işletmeyi kuran, sermaye sağlayan ve riske girerek toplum ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çaba gösteren pay sahipleri aynı zamanda işletme üzerinde hak sahibidirler. Bu nedenle işletmenin pay sahiplerinin hisse değerini hukuki düzen içinde yükseltici kârlı faaliyetlerde bulunmak ve diğer paydaşlara karşı da sorumluluklarını yerine getirmek üzere etik kodlar oluşturmak gereklidir. İşletme yöneticileri pay sahipleri tarafından denetlenmelidir. Yöneticiler pay sahiplerine yönelik bilgi ulaştırmada şeffaf bir yapı içinde hareket etmelidir (Atabay ve İyigün, 2015: 20).

1.5.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı; işletmenin içinde çalışanlar, tüketiciler, çeşitli yerel ve merkezi kamu kurumları, toplumun diğer kesimleri, çevre gibi ana aktörler ve gruplardan oluşan yani kuruluşun içinde, yakınında, uzağında özetle çevresinde bulunanlardan oluşan "paydaşlara" zarar vermeden onların menfaatleri ile işletmenin menfaatleri arasında denge kurmaktır. Diğer bir ifadeyle, kuruluşların, işletmelerin toplumsal gruplara karşı sorumlulukları ve bunun yanında işletmelerden topluma bir şey katma beklentisi olarak tanımlanabilir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı 1960'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde ilk olarak ortaya çıkmıştır. Kurumların 1960'ların sonlarında bu konuda dikkatli olmaları gereği yönünde yaklaşım gelişmeye başlamıştır. Bunun devamında 1980'li yıllar itibariyle görülen olgu, kamu kuruluşları örüntüsünün küçülme süreci ve daha denetleyici bir yapıya dönüşmesi söz konusu olmuştur. Böylece piyasa ekonomisi ve özel sektörün genişlemesi süreci ortaya çıkmıştır. Bir başka gelişme de, toplumların içinde sivil toplum kuruluşlarının giderek ulusal ve uluslararası alanlarda etkili oldukları gözlenmiştir. Diğer yandan bireyciliğin öne çıktığı bir süreç yaşanmıştır. Böylece özel sektör ve büyük şirketlerin artan güçleriyle beraber, önemli ölçüde sorumluluk yüklenmeleri gereği söz konusu olmuştur. ABD'de 1960'lı ve 1970'li yıllar boyunca bazı kesimler, örneğin otomobil sektöründeki sorumsuzlukları açığa çıkaran Avukat Ralf Neader gibi, tüketicinin, vatandaşın ve devletin karşı karşıya kaldığı, özel sektörün sorumsuz üretim tekniklerini belgelerle ortaya döken çalışmalar çoğalmıştır. Dünyanın en gelişmiş ekonomisi olan ABD'ye karşı 1980'lerde, Japonya gibi yeni rakipler çıkmıştır. Diğer yandan şirketler, çevre, müşteri memnuniyeti, güvenlik vb. konularda adım atmaları gerektiğini farketmişlerdir. Şirketlerin artık 1990'larda "sosyal sorumluluğu" kabul ettikleri ve şirket vizyon ve misyon deklarasyonlarında etik kurallarını açıklanmaya başladıkları görülmektedir. Şirketler de artık iyi bir vatandaş olmaları gerektiğini anlamış ve bunu uygulamaya başlamışlardır (Berkman, www.rekabet.gov.tr. ET.31.10.2016).

Kurumların sosyal sorumluluk motivasyonunda, teorik olarak da ortaya konulmuş olan stratejik yararlarının yanında, bencillikten arınma denilebilecek yaklaşımları ve tüketici tepkileri de etkili olmuştur. Süreç içinde firmaların konuya

ilişkin duyarlılıkları artarken risklerinde azalma kaydedilmiştir (Udayasankar: 2008, 167-168). Günümüzde artık söz konusu sorumluluğu benimsemiş her kurum kendi içinde etik konulara bakan birimler oluşturmuştur. Üst düzey yöneticilerin asıl işleri firmalarının imajını kamuoyunda en güzel biçimde verme çabasıdır. Artık firmaların "**ahlak sermayesi**"nin de finansal sermaye kadar önemli olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda işletmeler ve yöneticiler için yeni sorumluluklar ve doğrular aşağıdaki örneklerle sıralanabilir.

- Çevreyi kirletmemenin yanında çevreye saygılı olmak,
- Doğal kaynaklara ve canlılara zarar vermemek,
- Tüketicinin koşulsuz memnuniyetini sağlamak,
- Pazarlama ve reklamda yaratıcı olmak, çocuklara yönelik reklamdan kaçınmak,
- Çalışanlara karşı adil olmak, kariyer fırsatları sunmak, çalışan sağlığını önemsemek,
- Çalışanların aile hayatlarına, rehberlik ve danışmanlık çalışmalarıyla katkı sağlamak,
- Kayırmacılıktan kaçınmak ve liyakat ilkesine uygun yükselme imkânı sunmak,
- Cinsiyet ayırımcılığına fırsat vermemek,
- Kültür, sanat ve sporu destekleyici, toplumsal yaşamı zenginleştiren etkinlikler yapmak,
- Kent ormanı, yeşil alan vb. çevresel ve fiziki altyapı zenginliklerine katkı sunmak, vb. Böylece toplumsal sorumluluğun kurumsallaşması sağlanmış olmaktadır (Berkman, 2001: 4-5).

Ahlak sermayesi kavramı incelendiğinde, ilk olarak insanın ahlaki yönünün sermaye kaynağının bir öğesi olarak ele alındığı ve ekonomik anlamda bilgi, beceri, donanım yanında kişilerde aranan bir değer boyutu olduğu söylenebilir. İkinci olarak serbest piyasa ekonomisinin genelinde etkin piyasalardan söz edebilmek için ahlak sermayesi olarak nitelenebilecek, bilgi asimetrisinin ve ahlaki tehlikenin ortadan kaldırılması gerektiği söylenebilir. Ayrıca klasik dönem iktisatçıların savunduğu, ekonomik hayatın etik kaygılarla yürütülemeyeceği iddialarının aksine, özellikle

kurumsal ekonomistlerin etik değerler yönünden giderek artan boyutta kurumsal ve toplumsal kaygılar taşıdıkları görülmektedir. Ek olarak günümüz dünyasında tartışılan eşitsiz bölüşüm kaygılarına ilişkin tartışmaların da "ahlak sermayesi" kavramıyla açıklandığı görülmektedir (Ay ve Kumkale, 2017: 1790).

1.5.3. Etik Yönetimi

Yönetim alanındaki toplumsal değerlere aykırı davranış ve uygulamaların yaygınlaşması; yolsuzluk ve yozlaşmalarla doğrudan ilgili olarak her meslekte olduğu gibi yönetim kuram ve uygulamalarında da bir etik boyutun gerekliliğini tüm açıklığıyla hissettirmiştir (Balkır: 2005, 204). Bu durum işletmeleri etiğe, etik kodları geliştirmeye ve bunları kültürlerinin bir parçası haline getirmeye yönlendirmektedir (Saygılı ve Kızıldağ, 2007: 232).

Özellikle küresel arenada genişlemeye başlayan firmalar, giderek karmaşıklaşan üretim süreçleri ve iş ortamında, kurumsal etik mesajların sözle iletilmesi yetersiz kalmıştır. Bu kapsamda doksanlı yılların ortalarından bugüne kadar etik kod uygulamaları işletmelerde etik karar alma ve yürütmeyi düzenleyen resmi politikaları belirlemede, temel unsur olarak görülmeye başlanmıştır. Böylece etik davranışın kabul edilmiş ve beklenen standartları açıkça iletilmiş olmaktadır. Ayrıca, organizasyonun tamamında davranışların daha tutarlı olmasına yol açan belirsizliği azaltırlar. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'ndeki organizasyonlar, etik olarak görülen davranışlar hakkında açık olmanın öneminin farkındadırlar. Kabul edilebilir ve kabul edilemez durumlar için kodları kaçınılmaz olarak görmektedirler. ABD Konferans Kurulu, tüm Fortune 500 şirketlerinin % 95'inin davranış kurallarını belirten etik kodlarını oluşturduğunu bildirmektedir (Grojean, 2004: 229).

Etik kodların oluşturulması sırasında, bazı ana ilkeler gözden uzak tutulmamalıdır (Görlek ve Gürol'dan akt. Bektaş ve Köseoğlu, 2007: 97-98). Söz konusu ilkeler aşağıda sıralanmıştır.

- Önce insan ve insanın mutluluğunun amaç olması (çalışanların müşterilerin, toplumun bir bütün olarak düşünülmesi),

- Yasalara bağlılık ve dürüstlük temelinde oluşturulması, güven, karşılıklı saygı ve öz eleştiri içermesi,
- Duygu ve değerlerin ortak kültür yapısına uyumunu gözetmesi,
- Devamlı gelişmeye ve tutarlılığa dayanması,
- Demokratik katılım,
- Bütünsel bakış açısı sunması,
- Yaratıcı ve uzlaşmacı bir yaklaşımla çıkar çatışmalarına çözüm bulması,
- Mal ve hizmete ilişkin güvenilirlik ve kalite anlayışı,
- İşyerinde hijyen koşulların ve güvenliğin sağlanması.

İşletmelerin, etik yapı ve kültür oluşturabilmeleri için etik dışı tutumlara engel olmaları ve çıkar çatışmasını önlemeleri gerekir. Bunun için birbiriyle etkileşim içinde olan çeşitli etmenleri dikkate almaları gerekir. Etik ve etik dışı tutum ve davranışları bireyler gerçekleştirir. Bireyler birer örgüt üyesi, örgütler ise çevre ile etkileşim içinde olan aktif kurumlardır. Söz konusu etmenler; kişiye, eyleme, kuruma ve çevreye bağlı olmak üzere dört başlıkta incelenebilir (Tablo1). Sayılan etmenlerin sınırları belirsizdir. Etmenler arasında geçişler ve etkileşimler vardır. Ancak bireyin, kurumun ve toplumun etik çıtası ne kadar yüksek olursa, o ölçüde etik dışı davranışlar zayıflayacaktır.

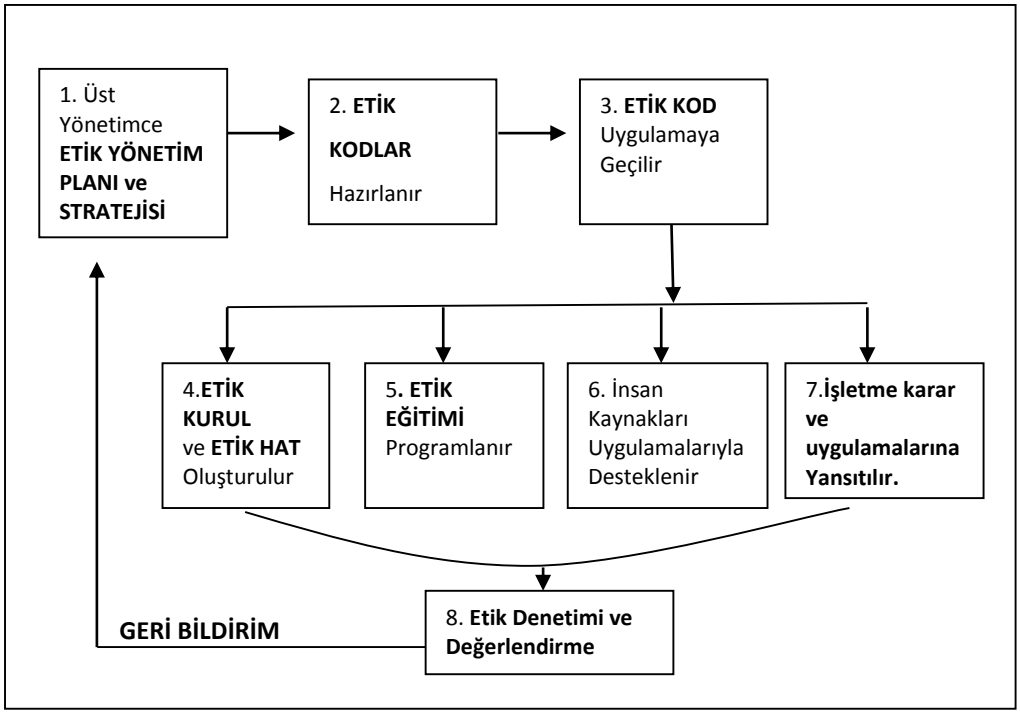
Tablo 1 *Kişisel ve Kurumsal Eylemlerin Etkileşim Alanları*

KİŞİYE İLİŞKİN ETMENLER	EYLEME İLİŞKİN ETMENLER	KURUMA İLİŞKİN ETMENLER	ÇEVREYE İLİŞKİN ETMENLER
*Değerleri *Öncelikleri *Tecrübeleri *Pozisyon ve kıdemi *Demografik özellikleri *Etik dışı eylem hakkındaki risk değerlendirmesi	*Açık etik ihlalleri *Gri alanlar *Etkilenen kişiler/gruplar *Durumsal faktörler	*Yönetim felsefesi *Geçmişi *Değerleri ve kültürü *Etik kodları *Etik eğitimi *Sektörün rekabet durumu	*Ekonomik çevre *Siyasal çevre *Sosyal/kültürel çevre *Yargı süreci *Medya *STK'lar *Uluslar arası kuruluşlar

Kaynak: *Tüsiad "Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi"nden uyarlanmıştır. 2009,88. İst.*

Etik kodların yazılması, kurumların yapılarının güçlenmesinde başlıca anahtarlarından biridir. Etik kodlar, politikalar ve davranış kuralları/kodları

kurumların faaliyet alanlarına özgü değer ve ilkeler doğrultusunda çalışanlara yol gösterir. Etik yönetimi aynı zamanda kamuoyuna karşı da bir taahhüttür. Bu nedenle zaman zaman uygulamalar gözden geçirilip, geri bildirimler değerlendirilerek varsa hatalı yanlar düzeltilmelidir. İş etiğinin kurumsal olarak yerleştirilebilmesi için izlenecek yol aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Tüsiad, 2009: 21). Etiğin kurumsallaşmasında öncelikle üst yönetimin bu konuda inançlı ve tüm örgütü kapsayacak bir yapıyı en az 3-5 yıllık süreç için planlaması gerekmektedir. Bu kapsamda işletmenin öncelikleri ve değerleri belirlenmeli, firma kültürünü yansıtan, tüm paydaşların haklarının ve ödevlerinin belirlendiği ve mümkün olduğunca (özellikle firma için hassasiyet arz eden konularda) gri alanın olmadığı bir perspektif oluşturulmalıdır. Bu bakış açısıyla hazırlanacak etik kodlar gerekirse profesyonel bir danışman desteğiyle olgunlaştırılmalı ve şirket içinden mutlaka uygulama için yetkili ve sorumlu yöneticiler belirlenmelidir. İşletme içinde etik yapılanmanın oluşması için bir de "etik kurul" oluşturulmalıdır, bu kurulda firma dışından uzmanlar da görev alabilir (Tüsiad, 2009: 22).



Şekil 2 *Kurumsal Etik Yönetimi*
Kaynak: *Tüsiad "Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi"nden uyarlanmıştır: 2009, 99.*

Bölümlerin etik sorumlularının belirlenmesi ve sorun bildirme kanallarının çeşitlendirilmesi ve açık tutulması gerekmektedir. Etik kodların önemi ve yararları hakkında tüm personel çeşitli eğitim programlarına tabi tutulmalıdır. Yıllık etik değerlendirmeleri yapılarak, performans ölçümlerinde, atamalarda etik tutum ve davranışların ödüllendirilmesi gerekmektedir. Etik bakış açısının örgütün tüm kurum ve yapılarına yerleşmesi için her türlü işbirliğine açık olunması beklenmektedir. Ayrıca mümkünse etik yönetim uygulama sonuçlarının işletme dışından bir denetçi kurumca teyidinin sağlanması, etik yönetiminde yapılması gereken eylemler olarak sıralanabilir (Tüsiad, 2009: 22).

1.5.4. Etik Kod Uygulaması

İşletmelerde etik yönetimine ilişkin kararlılığının bir göstergesi olarak etik kod oluşturulması ve uygulamanın sürdürülebilir kılınması önem arz etmektedir. Ahlaki davranışları yönlendiren standartlar olarak adlandırılabilecek etik kodlara neden ihtiyaç duyulmaktadır diye bakıldığında, insan davranışlarını yasalar ve özgür iradesiyle aldığı kararların etkilediği söylenebilir. Etik ise Şekil 3 de gösterildiği gibi bu iki alanın ortasında yer almaktadır. *Yasal alan*; hukuk sistemi içinde oluşturulan, mahkemelerce uygulanan değerler ve standartlardan oluşan kanun ve yasalar alanıdır. Kanun koyucunun kurallarına uyumayı gerektirir. *Özgür seçim alanı*; diğer uçtadır ve kişi ya da kurumun kendi arzusuyla gerçekleştirdiği yasal sınırları bulunmayan davranış standartlarıdır. Bireyin değer yargıları ya da işletmenin özgür kararlarıdır. Yukarıda belirtilen iki alanın ortasında ise *etik alan* yer almaktadır. Bu bölgede yasalar yoktur, onun yerine kişiye ya da işletmeye yol gösteren, paylaşılan ilke ve değerler, ahlaki davranışlar vardır.



Şekil 3 *Bireyin davranış alanları*
Kayak: *Ülgen, Mirze, (2007), İşletmelerde Stratejik Yönetim, 447.*

Birçok işletme ya da birey *yasalar* ya da *özgür seçim alanı* standartlarına uygun davranırken beklemedikleri olumsuzluklarla karşılaşabilmektedir. "*yasalara aykırı değilse etiğe uygundur"* düşüncesi çoğu kez kişileri ve yöneticileri yanlışa götürmüştür. Eğer davranışı etkileyen üçüncü bir alan bulunmasaydı bu görüş doğru sayılabilirdi. Oysa bugün "*yasalara karşı gelmemiş olmak*" toplum tarafından kabul edilebilir bir seçenek değildir.

Bir davranışın yasal olması onun etik olduğu anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla etik açıdan sorgulanabilir olan her türlü davranış ve faaliyet kamuoyunun gündemine gelmektedir. Bu nedenle işletmeler için en iyi seçenek tüm karar, eylem ve yaklaşımlarda, işletme içinde ve dışında *etik alanın* farkında olarak varlık göstermektir. Bu amaçla etik standartlar oluşturup *etik kodları uygulamaya koymak* en iyi yol olarak değerlendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 447- 448).

Etik kodlar öncelikle şirketlerin çalışanlarından farklı durumlardaki beklentilerini açığa kavuşturur. Diğer yandan şirketin karar ve eylemlerine emsal beklentileri açık biçimde karşılamaya yardım eder (Wheelen ve Hunger: 2012, 130) . İşletmenin etik kodlarının olması, yöneticiler ve çalışanlar açısından önemli bir mesaj anlamına gelmektedir. Etik davranışların teşvik edildiği, etik dışı tutum ve davranışlarınsa yaptırıma uğrayacağı anlamına gelmektedir. Aslında işletmeler etik kodlarını oluşturmak ve etik eğitim vermekle bu konuda temel adımı atmış olmaktadırlar. Etik kod oluşturmak ve uygulamak iş aleminin etik konusuna eğilmesinin en somut örneği olmuştur. Etik kod veya davranış kuralları, işletmenin değerlerinden oluşturulmuş sistematik ve resmileşmiş ilkelerinin manifestosudur. İşletmenin kimliğini, iş ve işlemlerin yürütülme esaslarını, işletme tarafından kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışların neler olduğunu açıklar. Yazılı olmasının uygulamada yararlı olduğu ve yöneticilerin ve çalışanların tutum ve davranışlarını buna göre yönlendirdikleri söylenebilir. Kişiler kendilerinden bekleneni ve uymama halinde olası yaptırımları net olarak yazılı kodlar aracılığıyla öğrenebilirler (Tüsiad, 2009: 88- 99)

Etik kodlar kuruma ve çalışanlara rehberlik eden etik ve ahlaki boyuttaki standartları kapsayan yazılı, açıklayıcı resmi belgelerdir. İşletmelerin etik kodları

“örgütün ilkelerini, etik uygulama ilkelerini; çalışanlarına, pay sahiplerine, müşterilerine ve dış çevredeki diğer paydaşlarına karşı sorumluluklarını kapsayan ifadeler” olarak tanımlanabilir. İşletmelerin etik kodlarının bulunması günümüzde önem arz etmektedir. Bu durumun nedenlerine bakıldığında; öncelikle etik kod varlığı, işletmelerin tanınma ve marka imajlarını güçlendirip arttırmaktadır. İkincisi işletmelerin etik kodları örgütün etik davranışlara ilişkin bağlılığının ve hassasiyetinin göstergesidir. Üçüncüsü ise etik kodlar, çalışanları işletme kültürü etrafında toplar. Diğer yandan işletmeler bu sayede etik dışı davranışlar nedeniyle karşılaşabilecekleri olumsuzluklar ve davalardan uzak kalmış olurlar (Çakırel vd., 2010: 5).

Etik kodlar, meslek örgütleri açısından da önem arz etmektedir. Meslek örgütünün ilgili birim ya da profesyonel kurumlarca oluşturulan ve meslek üyelerine etik ilkeler konusunda yol gösteren etik kodlar, hizmetten yararlananları koruyan ve mesleki itibarı yüceltmeyi amaçlayan yazılı belgelerdir (Demirci. 2005: 287;Akt. Çakırel vd.,2010: 5). Etik kodlar aynı topluma ait bireylerin ortak toplumsal değerlerinin önemli bir ifadesidir. İş yaşamında örgüt mensuplarının uyması beklenen bir dizi ilke ve değerleri içerir (Espinosa ve Barrainkuva, 2014:1126).

İşletmelerdeki etik kod uygulaması karar verme süreçlerinde önemli bir yol gösterici kılavuz niteliğindedir. Karar verirken aslında, yaşamımızı şekillendiren en son düşünsel hamleyi gerçekleştirmiş oluruz. Düşünsel hamlelerdeki amaç stratejik bir pozisyon için kararın etkileşenleriyle tatminkâr bir yaklaşımı sergileyebilmektir. Buradaki önemli unsur stratejik düşünce tarzıdır. Etik kodlar, stratejik kararlarda tehditlere kalkan olan ve fırsatları öngören bir araç niteliği taşımaktadır. Ayrıca etik kodların karar vermede aktif olabilmesi, işletmenin kültürüyle iç içe olmasına bağlıdır. Bu uyum sağlanamazsa, kararlardaki etik tartışmalar hiçbir zaman gündemden düşmeyecektir. Etik kodlar işletme vizyonu ve misyonu ile örtüştüğünde, stratejik düşünme tarzı oluşacaktır. Bu da işletmenin hedeflerine ulaşmasında ilkeli davranmasını ve devamlılığını sağlayacaktır. Kod uygulamaları ile, etik beklentileri artırmak, etik konulardaki diyalogları yasallaştırmak, etik karar vermeyi teşvik etmek ve uygulamalar için yetkiyi kötüye kullanımının engellenmesi amaçlanmaktadır.

Ancak bazı araştırmacılar kodların birilerinin eylemlerini sınırlamak için tasarlandığına inanırken, kodlar aslında üyeleri ve gönüllüleri daha güvenli ve etkili kararlar vermek için özgürleştirmek ve güçlendirme yetisine sahiptirler. Eğer lider kararlarını etik kodlara göre yönlendirmezse işletmenin etik kodlardan beklenen yararların elde edilmesinden ziyade işgörenlerin beklenmeyen bir tutum sergilemesine neden olacaktır (Bektaş ve Köseoğlu, 2007: 6).

Kamu güvenliği ve kamu yararı için çeşitli mesleki standartlar oluşturulmuştur. Çeşitli meslek birlikleri de üyelerinin uygulaması için etik kılavuzları hazırlamış durumdadırlar. Bu kapsamda, toplumun önemsediği temel etik konuların neler olduğuna bakıldığında ilk anda dikkati çekenlerin aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir:

- Tüm ilişkilerin dürüstlük temelinde olması,
- Ülkeyi yöneten sorumluluk sahibi hükümetin, toplumsal refahı ve yaşam kalitesini arttırmak için çalışması gereği,
- Neyin doğru, neyin yanlış olduğu hakkındaki genel toplumsal uzlaşmanın farkında olunması,
- Vergilerin doğru olarak zamanında ödenmesinin bir erdem olduğu, vb.

Etik kodların her ülkede farklı sorumlu birimlerce oluşturulduğu bilinmektedir. Diğer yandan kültürel farklılıklar dikkate alındığında da herkesin kabul edebileceği yegâne bir etik kodlar listesi oluşturmak mümkün görünmemektedir. Yine de bazı uluslararası meslek kuruluşlarının bu anlamda çaba gösterdikleri görülmektedir. Örneğin, 1990 yılında Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC-International Federation of Accountants), mümkün olan en yüksek profesyonel nitelikte performans sağlamak ve üstün nitelikli standartlarda ve kamu yararını gözeterek muhasebe uzmanları için etik ilkelerini yayınlamıştır. IFAC'ın yayınladığı "Meslek Mensupları İçin Meslek Ahlakı Kuralları" yönetmeliği ilk uluslararası bazda yayınlanmış kurallar olması nedeniyle önem arz etmektedir. Ayrıca söz konusu örgütçe, işletme okullarında iş etiği derslerinin geliştirilmesi önerilmektedir (Soylu, 2010: 53).

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM, REKABET VE REKABET AVANTAJI

Bu bölümde stratejik yönetim süreci sonucunda elde edilmeye çalışılan "rekabet avantajı" olgusu; stratejik yönetim süreci içindeki eylemlerle birlikte aktarılacaktır. Rekabet gücü ve rekabet avantajı ayırımına değinilerek, rekabet avantajı kuramları özetlenecektir.

Rekabet avantajı elde edebilmiş başarılı şirketlere bakıldığında, rakipleriyle savaşmayı ve kazanmayı bilen güçlü yöneticilerle bunu başardıkları görülmektedir. Başarıyı yakalayabilmek için rakipler karşısında rekabet avantajı elde edilmiş ve onlardan daha fazla bir kârlılık düzeyine erişilmiş olmalıdır. Bunun için de müşteriler için değerli olan işlerin yapılması önem arz etmektedir. Bir diğer deyişle rekabet üstünlüğü kazanmada şirket yöneticilerine önemli görevler düşmektedir (Batemen ve Snell, 2013: 20).

2.1. Stratejik Yönetim

Stratejik Yönetim geniş bir alanı kapsamakta ve disiplinler arası bir eğilim göstermektedir. Bununla birlikte stratejik yönetimin "rekabet üstünlüğünü açıklama ve tahmin etmenin" temeli üzerine şekillendiği söylenebilir. Diğer yönetim kavramlarının (İnsan İlişkileri Yaklaşımı; Sistem yaklaşımı; Postmodern Yönetim Yaklaşımları vb.) hiçbirinin odağında rekabet üstünlüğünü açıklama ve tahmin etme yer almamaktadır. Bu anlamda Stratejik Yönetim, "işletmeler arası başarı farklarını rekabet eksenli araştırmaya konu edinen ayrı bir yönetim disiplini" olarak varlığını devam ettirmektedir (Barca ve Hızıroğlu, 2009: 113-148).

İçinde bulunduğumuz küresel dünyada, örgütler dinamik bir çevrede belirsizliklerle dolu bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bununla beraber kâr amaçlı ya da kâr amaçlı olmayan tüm örgütler ulusal ve uluslararası rekabet koşulları içinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu nedenle tüm örgütler geleceğe yönelik

öngörülerle, amaç, hedef ve planlama yapmak zorundadırlar. Kâr amacıyla faaliyet gösteren kuruluşlarda, rekabet ortamında sürdürülebilirliği başarmak zorundadırlar. Öte yandan amacı kâr olmayan örgütlerdeyse kârın yerine gelir elde edilmesi gereği vardır ki yine benzeri bir rekabet ortamından söz edilebilir. Dolayısıyla; devletler, yerel yönetim birimleri, kamu yönetimi kurumları, sivil toplum kurumları da aynı özel işletmeler gibi büyümek, rekabetçi olmak, gelir elde etmek ve sürdürülebilirliklerini korumak zorundadırlar. Görüldüğü gibi tüm kurumlar veya işletmeler kâr amaçlı değilken hemen hepsinin gelir elde etme amaçları vardır. Dolayısıyla, kâr elde etmek için uğraşan ve/veya amacı kâr olmayıp gelir elde etmek için uğraşan, tüm örgütler dinamik çevre koşullarında bugünü ve geleceği analiz ederek amaçlarına yönelmek ve geleceğe hazırlanmak zorundadırlar. Bunu gerçekleştirmenin yolu günümüzde "stratejik yönetim sürecini" başarıyla uygulamaktan geçmektedir (Akdemir: 2012,1). Böylece mevcut avantajların aşınması yavaşlarken, pazarda yeni alan arayışları mümkün olmaktadır (Day ve Wensley, 1988: 1-2).

Strateji kelimesinin kökenine bakıldığında, Eski Yunancada "stratos (ordu)" ve "ago (yönetmek- yön vermek)" kelimelerinin birleşiminden oluştuğu görülmektedir. Bazı yazarlar kelimenin etimolojik bakımdan latince "stratum" kelimesinden türediğini ve "yol – çizgi – nehir yatağı" anlamına geldiğini belirtmektedirler. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise "bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı" olarak ifade edilmektedir. Strateji özellikle askeri terminolojide sık kullanılmaktadır. Savunma alanında strateji kelimesi, eski yunan generali Strategos'un adına atfedilerek bu generalin savunmaya ilişkin bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir. Strateji savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla beraber, zaman içinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, "bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar" anlamında kullanılmaktadır. Yönetim biliminde özellikle firmaların veya şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, stratejik yönetim alanına girmektedir. Bu açıdan stratejik yönetim "bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Başka bir deyişle stratejik yönetim, yoğun

bir rekabetle yüz yüze bulunan şirketlerin rakipleriyle yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini ifade eder (www.canaktan.org. ET. 20.01.2017).

Etkili strateji, mevcut başarılı rekabet pozisyonunu sürdürmenin yanında gelecekteki maliyet ve farklılaşma avantajları için kaldıraç niteliğinde hareket yeteneği sunan kaynakları da içermektedir. Mevcut önlemler ve yöntemler bu gerekliliği yeterince karşılayamaz. Rakip merkezli ya da müşteri odaklı bir yaklaşım benimsenerek, sınırlı önlemler kullanılabilir. Bu nedenlerle mevcut dar bakış açısını aşmak için; avantaj kaynakları ortaya çıkarılıp, "üstün müşteri değeri", "maliyet üstünlüğü" vb. avantajlar, müşteri ve rakip bakış açılarıyla değerlendirilmelidir (Day ve Wensley, 1988: 1-2). Stratejik Yönetime ilişkin yapılan birçok tanımlamadan birkaç tanesine bakıldığında;

Strateji kavramı, yönetim ve işletme alanlarında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlamıştır. İşletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine karşı avantaj sağlamak üzere kaynaklarını harekete geçirmesini ifade etmektedir (Dinçer, 2013: 19).

Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun dönemdeki performans ve başarısını belirleyen bir dizi yönetsel eylem ve karar alma süreçleri olarak tanımlanabilir. Bir firmanın ya da kurumun stratejik yönetilmesi; rekabetçi üstünlüklerinin en fazla, yoksunluklarının ise en aza indirilmesini hedefleyen süreçler olarak anlaşılabilir (Kumkale, 2011: 203).

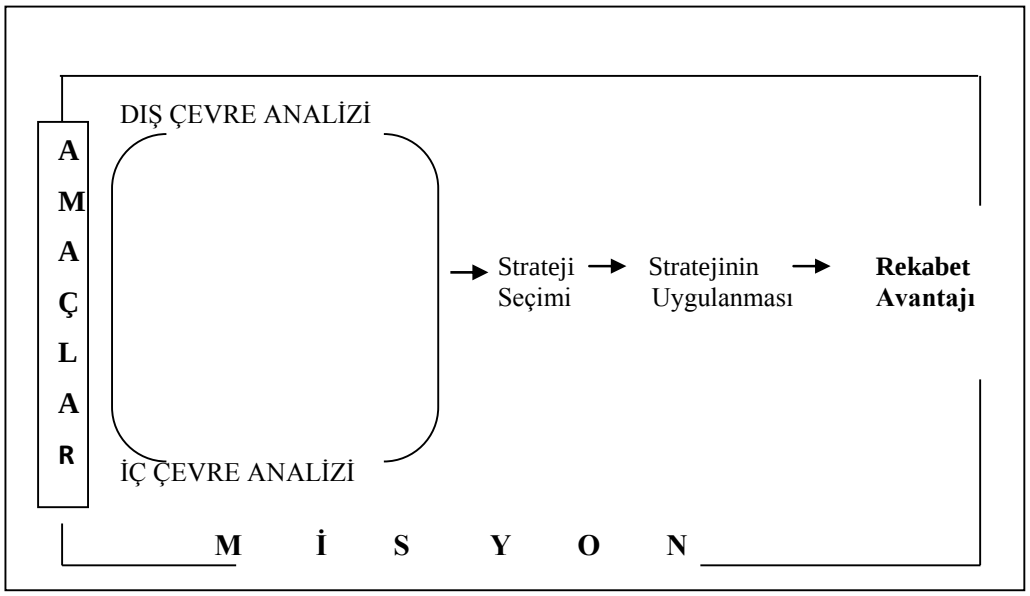
Stratejik yönetim, bir örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayan kararların alınması, uygulanması ve değerlendirilmesine ilişkin formül oluşturma sanatı ya da bilimidir (David, 2013: 35).

Stratejik yönetim eldeki tüm kaynakların etkili ve verimli kullanılmak suretiyle değer yaratacak bir biçimde bir araya getirilerek uzun dönemde rekabet avantajı yaratmayı amaçlamaktadır. Söz konusu rekabet avantajı sayesinde rakiplere oranla daha yüksek kar sağlanması hedeflenmektedir. Stratejinin başarı ölçüsü "ortalamanın üzerinde getiri"dir. Rekabet yönünden stratejik yönetim ise

"işletmelerin ellerindeki kaynakları ve yetenekleri sürdürülebilir rekabet avantajı ve ortalamanın üzerinde getiri sağlamak amacıyla, uzun dönemde etkili ve verimli kullanmaları" olarak tanımlanabilir (Yaşlıoğlu, 2016: 2).

2.1.1. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci; işletmelerin uzun dönem rekabet avantajı sağlamaları için, diğer işletmelerden ve rakiplerinden önde olmak amacıyla kullanacağı araçların tümünü içerir (David, 2013: 36). Stratejik yönetim sürecinin sonucunda işletmeler rekabet avantajını elde ederken, uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilecek ve ortalamanın üzerinde kâr elde edeceklerdir.



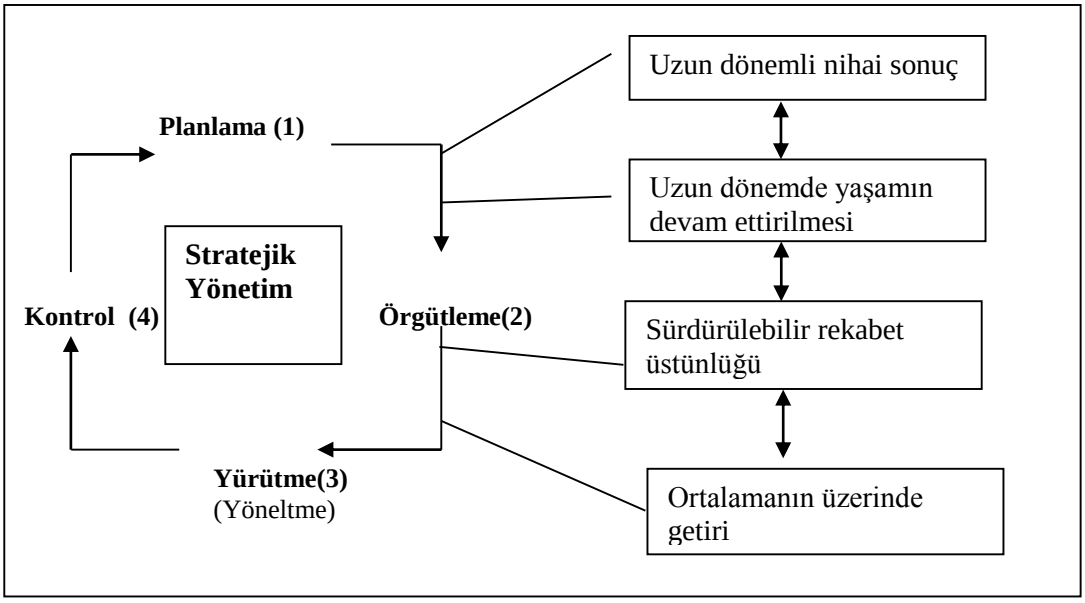
Şekil 4 *Stratejik Yönetim Süreci*
Kaynak: *Yaşlıoğlu Murat, (2016), Rekabet Avantajı ve Strateji Yöneticinin El Kitabı,4, Beta Basım.*

Stratejik yönetim sürecinin uygulanması için "rekabet üstünlüğü" anlayışının örgüt içinde benimsenmesine yani "stratejik bilince" ihtiyaç bulunmaktadır. Söz konusu bilinç, belirli bir başarıya ulaşmış, ortalama piyasa karının üzerini hedefleyen, rekabet avantajı elde etmek için daha iyiye ve daha üste ulaşma isteğinin var olduğu örgütler için uygun bir kavramdır. Stratejik bilincin var olduğu örgütlerde stratejik yönetim süreci bilimsel anlamda formal misyon ve vizyon

tanımlarıyla başlar. Bilindiği üzere misyon; örgütün var olma nedenini tanımlarken, vizyon ise; gelecekte nerede olmak istediğini açıklamaktadır. Stratejik yönetim süreci içinde misyon ve vizyon stratejiye yön veren tanımlardır. Stratejik yönetim süreci Şekil 4 yardımıyla özetlenebilir (Yaşlıoğlu, 2016: 14).

Bir süreç olarak stratejik yönetim "*işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve buna bağlı olarak ortalama üzerinde getiri sağlamak amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, alt yapı, hammadde vd.) etkili ve verimli olarak kullanılması"* olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 26).

Stratejik yönetimin aşamalarına bakıldığında; "planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol" faaliyetlerini kapsadığı görülmektedir.



Şekil 5 *Stratejik Yönetim ve Amaçları;*
Kaynak: *Ülgen ve Mirze, (2007), İşletmelerde Stratejik Yönetim, 26, Arıkan, İst.*

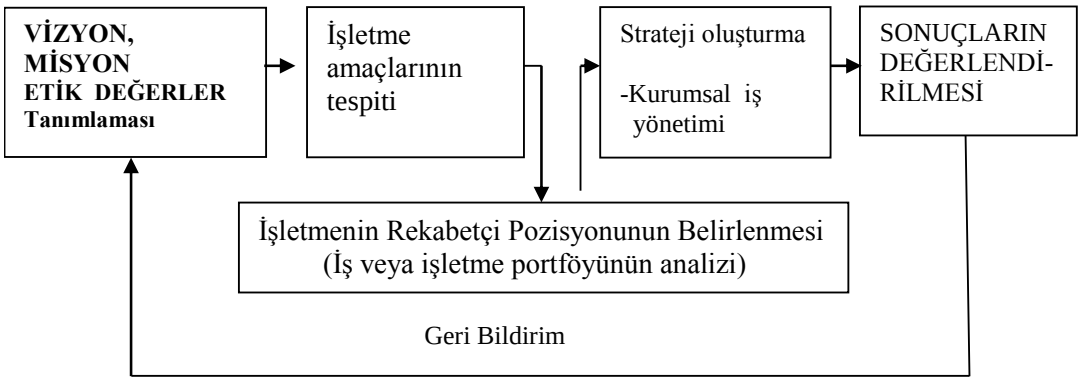
Planlama:

İlk aşama olan "planlama" diğer yönetim fonksiyonlarının da temelini oluşturmaktadır. Vizyon, misyon ve etik değerlerin belirlendiği, amaçların tespit edildiği, işletmenin rekabetçi pozisyonunun kurgulandığı süreçtir. Verilen tanım kapsamında stratejik yönetim ve amaçlarına bakıldığında Şekil 5 yardımıyla

gösterilebilir. Ayrıca bu süreç diğer yönetim fonksiyonlarına ait sonuçların da değerlendirildiği bir süreçtir (Akgemici, 2008: 20).

Stratejik planlama sürecinin sağlıklı işlemesi; şirketin stratejik bir plan geliştirmesi ve uygulamasına bağlıdır. Bu süreçte gerekli kaynakları bulan, dağıtan, planın yeterince iyi tasarlanıp tasarlanmadığını, rekabetçi pazardaki başarısını, stratejik karar alıcılar izler. Misyon, vizyon ve etik değerlerin belirlenmesi başta olmak üzere stratejik planlama sürecinin baş aktörleri olan söz konusu karar alıcılar, şirket hissedarlarının da temsilcileri konumundaki yönetim kurulları ve diğer üst düzey yöneticilerdir (Perarce ve Rabinson, 2015: 35). Diğer yandan planlama aşamasında, işletme için dış çevreden gelebilecek tehditler ve olası fırsatlar ile iç çevreden alınacak bilgiler ışığında sahip olunan üstünlük ve zayıflıklar ortaya konulmaktadır. Bu aşamada oluşturulan çeşitli alternatif stratejiler arasından seçim yapılmaktadır (Kahraman, 2014: 21).

Stratejik planlama ile işletmelerin belirledikleri vizyon, misyon ve etik değerler işletmenin her türlü faaliyetine rehberlik etmektedir.



Şekil 6 *Stratejik Planlama Süreci*
Kaynak: *Bone vd.den aktaran Akgemici, (2008); "Stratejik Yönetim",20,Gazi, Ankara*

Vizyon gelecekte işletmenin müşterilerine yaratacağı değerin neler olacağı, diğer işletmelerden farklılaşmasının nasıl sağlanacağı, sektörde nasıl rekabet edeceğini ifade eder. Ay ve Koca tarafından (2012) yapılan bir araştırmaya göre; İSO 500 (İstanbul Sanayi Odasınca belirlenen Türkiye'nin en büyük 500 Sanayi işletmesi) listesinde yer alan şirketlerin vizyon bildirilerine ilişkin ilk üç ifade olarak; "liderlik, yenilikçilik, küresellik" kavramlarına yer verildiği görülmüştür.

Misyon kuruluşun varlık nedenini ve belirlediği vizyona ulaşması için gereken ortak ilke ve değerleri içeren ifade ya da belge olarak tanımlanır. Misyon ifadesi yeni tehdit ve fırsatların birlikte değerlendirilmesine de imkan sağlamaktadır. Yine İSO 500 listesinde yer alan şirketlerin misyon açıklamalarına bakıldığında en fazla vurgulanan ilk üç ifadenin "sosyal sorumluluk, yenilikçilik, kalite" olduğu görülmektedir (Ay ve Koca, 2012: 204-205)

Etik değerler ise; bir işletme ya da kuruluşun yerleşik değerlerini, inançlarını ve kurum kültürünü ifade etmektedir. Örgütlerin başarısında yönetim alanında evrensel bazı ilkelerin ve değerlerin benimsenmesi ve söz konusu değerlerin örgüt içinde kurumsallaştırılması gerekmektedir. Öncelikle örgütte insan olarak çalışanların tamamına değer verilmesi, müşterilere en iyi ve yüksek kalitede mal ve hizmetin sunulması, ekip çalışmasının önemsenmesi, doğal çevreye zarar vermekten kaçınılması ve sosyal sorumluluk anlayışının kabul edilmesi gerekmektedir (Akgemici, 2008: 21-27).

Planlama faaliyetlerini izleyen diğer yönetim işlevleri; Ülgen ve Mirze tarafından (2007) aşağıdaki biçimde özetlenmiştir.

Örgütleme süreci:

Planlama sürecinde oluşturulan hedefler, planlar ve amaçların analizleri doğrultusunda oluşturulan kararların eyleme geçirilebilmesi için, gerekli yapının kurulması örgütleme sürecinde oluşturulur. Bu aşamada; gerekli olan insan kaynakları, uygun yönetim biçimi, çalışma alanları vb. üretim unsurlarının tamamı organize edilmektedir. İşgörenlerin, bağlantılı görevler ile birleştirilmesi, grup halinde iş eylemlerini gerçekleştirmelerinin sağlanmasına dönük olarak; bölüm ve birimler örgütleme sürecinde kurulur. Ayrıca organizasyon kapsamında, yetki ve sorumluluklar belirlenerek, emir ve komuta düzeni oluşturulur. Yönetim alanının nasıl organize edileceğine karar verilir. Merkezi ya da yerinden yönetim tarzlarından uygun olan seçilir. Faaliyet ve eylemleri gerçekleştirecek olan her kademe için nitelikli işgörenlerin belirlenip atanması da bu aşamada gerçekleştirilir.

Yürütme süreci:

Stratejik yönetim sürecinin üçüncü aşaması yürütme işlevidir. Bu safhada işletme eyleme geçmekte, mal ya da hizmet üretimi için düğmeye basılmaktadır. Planlamayla hedef ve amaçlar belirlenip, örgütleme kapsamında da yapı kurulumundan sonra; işleri yapacak olan personelin harekete geçirilmesi yürütme sürecinde gerçekleştirilir. Çalışanların sürece dahil olduğu en aktif aşama böylece başlamış olur. Oluşturulan planların başarısı, yapının doğruluğu bu süreçte ortaya çıkmaktadır. İş ve işlemleri yerine getirecek olan her kademedeki çalışanlar, doğru seçilmez, iyi yönetilip motive edilemezse, hedeflere ulaşmak mümkün olmayacaktır. İş görenlerin verimli çalışması ve işletme adına başarılı sonuçların elde edilebilmesi için; çalışanlara liderlik yapmak, onları motive etmek üzere çaba göstermek, bu süreçte yöneticilerin mutlaka yerine getirmesi gereken hususlardır. İşletme içinde etkili bir iletişim gerçekleştirilmelidir.

Kontrol süreci:

Planlamayla başlayıp, örgütleme ve yürütmeyle devam eden stratejik yönetim sürecinin sonuncu unsuru kontrol aşamasıdır. Bu süreçte gerçekleştirilen iş ve işlemlerin amaç, hedef ve belirli standart ve hükümlere uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğin denetlendiği aşamadır. Bu süreçte gerekiyorsa düzeltici eylemler yerine getirilir. Kontrol süreci işletmenin benimseyeceği çeşitli yöntemlerle yerine getirilir. Bunlar geleneksel "geribildirim (feedback); modern ileri bildirim (feedforward); eşzamanlı (concurrent) kontrol" teknikleridir. Kontrol işlevi yönetim süreci içinde en sonda yer almakla beraber, günümüz bilgi ve teknoloji imkanları kullanılarak, diğer üç sürecin her aşamasında da etkili biçimde uygulanmasını gerektirmektedir. Bu konuda en uygun örnek, Toplam Kalite Yönetimi Sistemidir. Bu yönetim biçiminde sürekli kontrol ve iyileştirme hedefli bir yönetim ortaya konulmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 24) .

Stratejik yönetim süreci içinde, işletmede her kademede (üst, orta, alt) görev yapan yöneticilerin tümü; sorumluluk alanlarındaki işleri yerine getirirken ağırlıkları farklı da olsa; kaynakların etkin ve verimli kullanılması ilkesini gözeterek, planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim işlevlerinin tümünü yerine getirmektedirler.

2.1.2. Stratejik Yönetim ve Rekabet Kavramı

Küresel rekabet şartları işletmeler açısından "stratejik yönetim" kavramını ön plana çıkarmıştır. Bugünün dünyasında, ekonomiden toplumsal olaylara, toplumsal olaylardan siyasi olaylara, doğadan sağlığa kadar her alan, küresel olay ve olguların etkisi altındadır. Bilişim, iletişim ve ulaşımda ortaya çıkan gelişmeler rekabetin giderek artan biçimde ulaslararası boyuta taşıdığı ve tüketicilerin mal ve hizmet seçerken çok fazla alternatifle karşılaştığı ve bir o kadar da zorlandığı bir durum oluşturmuştur. Bu kapsamda ekonomilerin giderek küreselleştiği bir ortamda rakiplerden daima önde olmayı sağlayacak stratejilerin geliştirmesi gerekmektedir (Akgemici, 2008: 162).

Rekabet üzerinde tam uzlaşma sağlanmış bir kavram değildir. Bu nedenle rekabeti oluşturan unsurlardan hareket ederek çeşitli tanımlar yapılmaktadır (Akgemici, 2008:164). Rekabetin yapısını belirleyen unsurların neler olduğuna bakıldığında aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Papatya, 2003: 19);

- İlgili pazardaki rekabetin yoğunluğu,
- İşletmenin fiyat saptama gücü,
- İş örgütlerinin sektördeki ortalama büyüklüğü ve kapasite kullanım oranları,
- Girdi fiyatlarındaki gelişmeler ve finansal koşullar,
- İşletmeye girdi temin eden firmaların fiyat ve fiyat dışındaki faktörler üzerinden sahip olduğu rekabet gücü,
- Sektördeki yerli ve yabancı yatırımcılar,
- Üretim faktörlerinin üretkenliği ya da verimliliği,
- Üretim süreciyle, ürünün kendisiyle, pazarlama ve servis ağı ile ilgili yenilikler,
- Kuruluş yerinden kaynaklanan üstünlükler,
- Örgüt yapısı ve organizasyon biçimidir.

Rekabet kavramı "kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlükler ile insan haklarının garanti altına alındığı, hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla

oyuncu arasında oynan bir oyun veya bir yarış" olarak tanımlanabilir (Türkkan, 2009: 11).

Çinli filozof (MÖ 400-320) Sun Tzu'nun *Savaş Sanatı* kitabında rekabet*; "savaşmadan kazanma yolu"* olarak tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde "Rekabet"; aynı amacı güden kişiler arasındaki çekişme ve yarış olarak tanımlanmaktadır. Rekabet, Uluslararası Ekonomik İşbirliği Teşkilatı (OECD)'nin tanımında, bir ülkenin ürettiği mal ve hizmetlerin serbest ve adil koşullarda uluslararası piyasalara sunulması, yapılan bu ticaret yoluyla ülkesinin vatandaşlarının uzun vadede refahını koruması ve/veya arttırması yolunda fayda sağlama gücü olarak tanımlanmıştır. Toplumsal açıdan rekabet, kişilerin toplum içinde daha iyi olduklarını ispatlamak için bilgi ve yeteneklerini sonuna kadar kullandıkları bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Başka bir tanımlamada rekabet, katılımcıların imkânları farklı olsa bile en azından aynı fırsatlardan yararlanma ve aynı dış kısıtlara uğradıkları bir yarış olarak ifade edilmektedir (Akgemici, 2008: 164) .

2.1.3. Stratejik Yönetim ve Rekabet Gücü

Günümüz piyasa koşullarında işletmelerin hayatta kalmalarını sağlayacak en önemli faktör, diğerlerinden önde olmayı sağlamalarıdır. Bu durumda firmalar, süregelen rekabet ortamında geleneksel yaklaşımların artık geçerli olmayacağının da farkına varmışlardır. Böylece yeni yaklaşımlara yönelmekte ve işletmelerinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak yeni yöntemlerle faaliyet göstermektedirler. Rekabet gücü çok boyutlu bir yapı sergilemektedir ve işletmeler için yaşamsal öneme sahiptir. Bu nedenle işletmelerin rekabet avantajını elde etmesini ve sürdürmesini sağlayan faktörler üzerine yapılan araştırmalar her geçen gün artmaktadır (Kaya, 2000: 3). Firmalar açısından rekabet, işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için yaptığı ve yapacağı eylemlerin tamamını içine almaktadır. Bir diğer deyişle rekabet; toplumsal yaşamda ve işletmecilik alanında kimin iyi olduğunun belli olmadığı durumlarda, bunu tespit etme yoludur. Yani, taraflar arasındaki üstünlüğün göreceli olarak ortaya konulabilmesidir (Acar, 2008: 12).

Literatürde “rekabet gücü”, “rekabet üstünlüğü”, olarak da ele alınan rekabet avantajı kavramının tanımlanması konusunda, görüş birliğine ulaşmak zordur. Rekabet avantajının hangi düzeyde (firma, endüstri, ülke) ele alınacağı ve rekabeti belirleyen unsurların zaman içinde gösterdiği değişim, tanımlamayı güçleştiren nedenlerin başında gelmektedir. Rekabet avantajı kazanmanın geleneksel üç aracı olan finansal, teknolojik ve pazarlama becerisi günümüz rekabet koşullarının asgari şartları olarak ele alınmaktadır (Helvacıoğlu, 2007: 34).

İşletmeler açısından değerlendirildiğinde; avantaj arayan işletmeler, belirli yetkinlikler geliştirmeye, üstün müşteri değeri oluşturmaya ve en düşük teslim maliyeti veya farklılaşmaya yönelmelidirler. İşletmenin hedefi, kârlılık, pazar payı üstünlüğü, endüstride ortalamanın üzerinde kar elde etmek vb. olabilir. Bunun için şirket yönetimi önce, mevcut avantajların nedenlerini ve işletmenin eksiklerini anlamaya çalışmalıdır. Rakiplerin kopyalayamayacağı veya atak yapamayacağı bir avantaj elde etmelidirler. Teşhis doğru yapılmalıdır. Aksi halde yöneticiler mevcut durumu korumak veya arttırmak için uygun hamleyi seçemezler. Bu konuda iki farklı yaklaşım olabilir. Yöneticiler, pazar bazlı ve müşteri odaklı hedefler belirleyebilirler ya da rakip odaklı hedeflerle işletmelerini ve ürünlerini rakiple kıyaslayabilirler. Dolayısıyla yöneticiler, sayısız eğilim ve olayla baş etmeyi başarmak zorundadır (Day ve Wensley, 1988:1-2).

2.1.4. Stratejik Yönetim ve Etik

Günümüz stratejik yönetim anlayışı içinde “iş etiği” vazgeçilemez bir kavramdır. İş etiği her türlü davranış ve faaliyete yön veren bir konumdadır. İşletme sadece kendi çıkarı için hareket etmeyi bir kenara bırakıp aynı zamanda kültürel ve toplumsal bir kimlik oluşturmalıdır. Hem çalışanlara hem de paydaşlarına yönelik bir kurumsal politika belirlemelidir. Günümüzde toplumsal ve çevreye dönük kaygılardan uzak anlayışlar kabul görmemektedir. Bu nedenle stratejik olarak hedeflere ulaşmak için, sadece bireysel çıkarları değil aynı zamanda dış çevre ve örgüt içi paydaşların da dikkate alındığı bir yönetim tarzı benimsenmelidir. Kamu ya da özel tüm örgütler için rüşvet, yolsuzluk, çıkar çatışması, doğal ve toplumsal çevreye verilen zarar vb. etik sorunların temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla

stratejik yönetim çerçevesinde belirlenecek stratejiler, politikalar, amaçlar ve yöneticilerin ve çalışanların davranışları etik açıdan bu çerçevede oluşturulmalıdır. Stratejik yönetim anlayışında amaca giden yolda; etkin liderlik, etik anlayış, örgüt kültürü, çalışanların düşünülmesi, vatandaş/müşteri odaklı olmak, üstün hizmet ve ürün sunumu gibi kriterler dikkate alınmaktadır. Bunun nedeni, uzun vadede sürdürülebilirlik hedefidir. Böylece toplumsal, kültürel ve yasal anlamda etik oluşturulabilir (Ekici ve Şahım, 2013: 29).

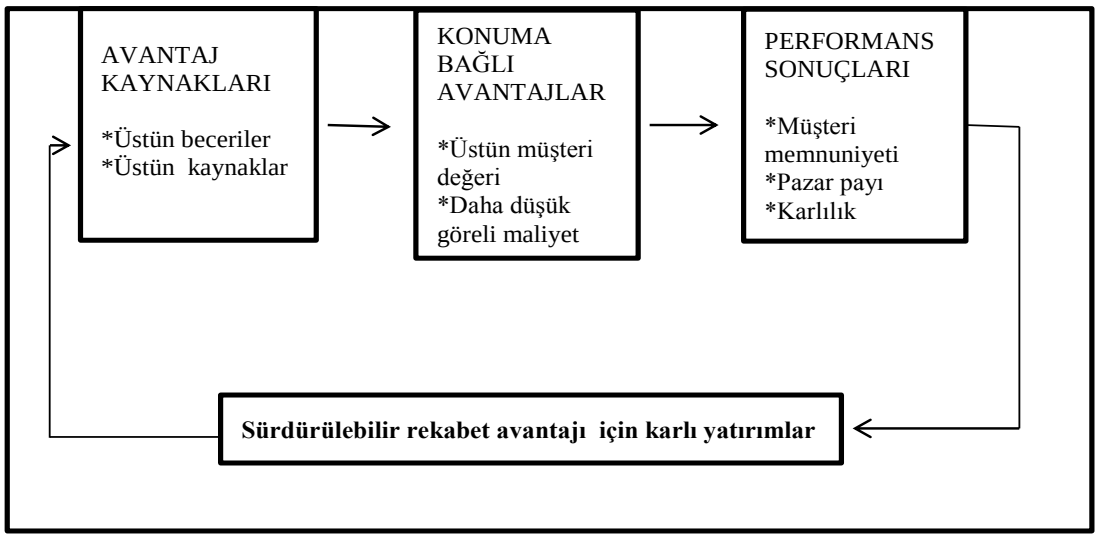
2.2. Rekabet Avantajı Kavramı ve Rekabet Kuramları

Stratejik yönetim rekabet avantajı sağlamak ve sürdürmekle ilgilidir. Rekabet avantajını yaratan; bir firmanın rakip firmalara kıyasla, özellikle iyi yaptığı bir şeydir. Bu rakip firmaların gerçekleştiremediği ya da rakip firmaların arzuladığı bir konumdur. Örneğin likit kaynakları yüksek olan bir firmanın yeni stratejik ortaklıklar kurabilme yeteneği oldukça yüksektir ve rakiplerine göre bir rekabet avantajı oluşturabilir (David, 2013: 38-39). Bilgi çağı ve küreselleşme süreci, klasik rekabet yöntemlerini sorun çözmede ve rekabet avantajı yaratmada yetersiz bırakmıştır. Bu yetersizlik karşısında işletmeler, bütün fonksiyonlarını yerine getirirken yüksek düzeyde performans elde etmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Değişim olgusunun ve işletmelere olan etkilerinin her gün daha fazla hissedildiği günümüzde, rekabetçi örgütsel yeteneklerin çeşitli düzeylerde sağlanması giderek önemli konuma gelmektedir. Ayrıca rekabet kavramının temel fonksiyonlarını yerine getirerek toplumsal hayata sağladığı çeşitli yararlar kavramın önemini arttırmaktadır. Artan küreselleşme eğilimi ve bunun sonucunda yaratılıp genişleyen yeni pazarlar ve gelişen rekabet ortamında, yöneticiler işletmelerinin fark yaratabilmesi ve avantajlı konuma geçebilmesi için maddi olmayan varlıkları ile ilgili konularda daha duyarlı davranmak ve bunun sürekliliğini sağlamak zorunda kalmaktadırlar (Demir ve Demirel, 2011: 1).

Rekabet Avantajı kavramının çeşitli tanımları yapılmaktadır. Okumuş'a göre, bir işletmenin diğer işletmeler karşısında sunmuş olduğu mal ve hizmetler sayesinde rakiplerin ve potansiyel müşterilerin gözünde eriştiği maddi ve manevi

üstünlüktür (Okumuş, 2002: 306). Hofer ve Schendel ise, bir organizasyonun rakipleri karşısında veya rekabet ortamında kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı nedeniyle elde ettiği eşsiz pozisyon ve/veya pozisyonları olarak tanımlamışlardır (Hoferand Schendel, 1978: 64). Fisher ve Bensoussan, işletmelerin pazarda rakiplerine göre avantajlı pozisyon alabilmelerinin en ayırt edici yoludur. Bu avantaj, işletmelerin sektör ortalamasının üzerinde yarattıkları sürdürülebilir seviyede kârlılığı açıklar (Fileisher and Bensoussan, 2003: 2).

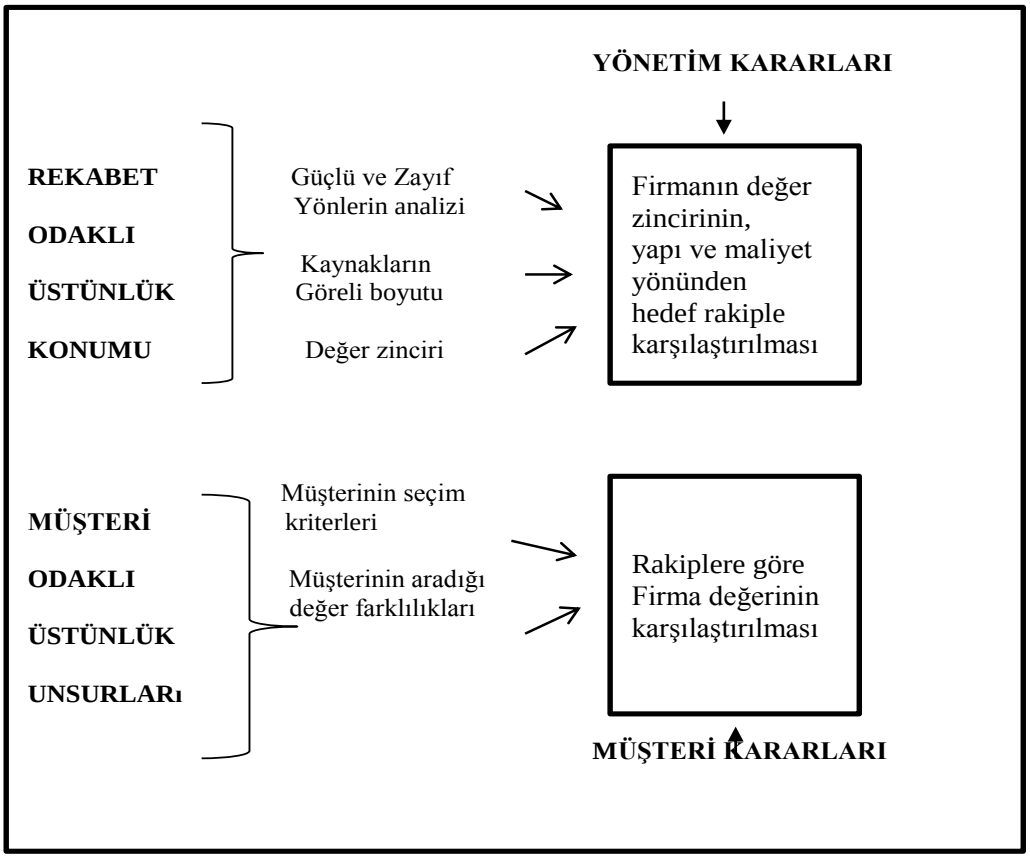
Day ve Wensley ise; rekabet avantajının yaratılması kadar sürdürülmesinin de önemini vurgulamaktadırlar. Bu olguyu uzun vadeli bir döngüsel süreç içinde Şekil 7'de göstermişlerdir.



Şekil 7 *Rekabet Avantajının Unsurları*
Kaynak: *Day George S. ve Wensley Robin; (1988), "Assesing Advantage: A Framework for Journal of Marketing", Journal of Marketing, p.3.*

İşletmenin beceri ve kaynaklarındaki göreli üstünlük olarak anlaşılabileceği gibi diğer yandan üstün müşteri değeri sağlama veya düşük göreli maliyet oluşturmaya bağlı konumsal üstünlük ve elde edilen pazar payı ve karlılığa atıfta bulunmaktadırlar. "Avantaj kaynaklarına" bakıldığında; üstün beceri ve üstün kaynaklar olduğu görülür. İşletmenin rakiplerinden daha fazla ve/veya daha iyi olma kabiliyetini temsil etmektedir. Üstün beceriler, personelin ayırt edici üstün mühendislik veya üstün teknik becerilerini, üstün kaynaklarsa, daha somut olan

üretim tesisi ölçeği, konumu, satış alanı genişliği, dağıtım yeteneği, marka imajı gibi şirketin değişime duyarlı ve hızlı adapte olmasını sağlayan diğer beceri sistemlerini ve örgütün yapısını ifade etmektedir. "Konuma bağlı avantajlarsa" başarılı dönüşüm stratejileri ile müşteri, tedarikçi ve perakendecilerin artı değer kazanmasını mümkün kılacaktır. "Performans göstergeleri" olarak Pazar payı ve kârlılık öne çıkmakla beraber, müşteri memnuniyeti ve müşteri değeri yaratmak da büyük önem arz etmektedir. Şekil 8'de ise rekabet avantajını yönetmenin çerçevesi görülmektedir Stratejik yönetim literatüründe, rekabet avantajı ve üstün bir performans sağlayacak işletme stratejilerinin seçimi için genel olarak birbirlerine zıt olarak değerlendirilen **konumlandırma** ve **kaynak tabanlı bakış açılarına** dayalı stratejileri savunan iki düşünce ekolüne ait görüşler geniş olarak yer almaktadır (Day ve Wensley,1988:3-8).



Şekil 8 *Rekabet Avantajı Yönetiminin Çerçevesi*
Kaynak: *Day George S. ve Wensley Robin; (1988), "Assesing Advantage: A Framework for Journal of Marketing", Journal of Marketing,p.8, April.*

Söz konusu iki görüş günümüzde birbirinin alternatifi olmak yerine birbirini tamamlayan görüşler olarak değerlendirilmektedir. Zaman içinde endüstri ve işletme dışı faktörleri ele alan konumlandırma stratejisi kadar belki de daha fazla oranda öne çıkan firmaya özgü kaynak ve yetenekler ele alınmaya başlanmıştır. Böylece son dönem araştırmalarda her iki bakış açısı da incelenerek rekabet avantajı kavramı açıklanmaya başlanmıştır (Karacaoğlu, 2011: 115).

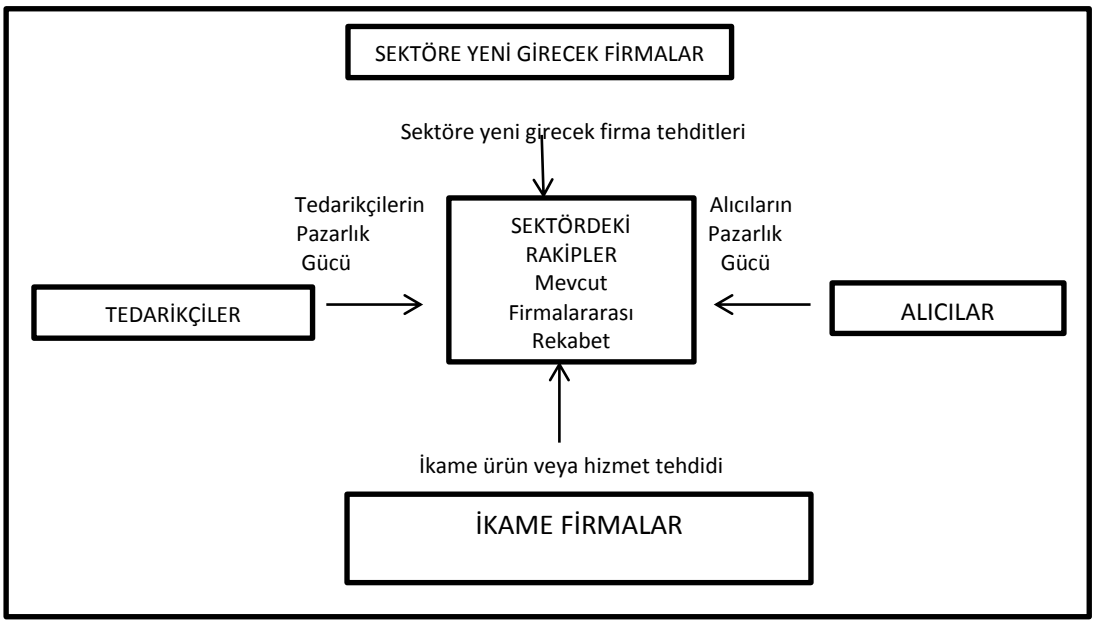
2.2.1. Konumlandırma Stratejisi ve Rekabet Avantajı

Edward Mason tarafından 1930'ların sonlarında ortaya atılan "yapı-davranış-performans" kuramı çerçevesinde endüstri yapısının firma davranışı yoluyla performansı etkilediği görüşünün devamı niteliğindeki bu görüş 80 ve 90'lı yıllarda M.Porter tarafından geliştirilerek rekabet stratejisi görüşü "rekabet üstünlüğü" olarak düzenlenmiştir. Piyasa yapısı içinde firmanın stratejik karar ve eylemleriyle, üstün bir konuma ulaşması hedeflenmiştir (Karacaoğlu, 2011: 115).

Bu alanda Michael Porter'in endüstri yapısı ve rekabetçi avantaj analizi üzerine yaptığı çalışmalar öne çıkmıştır. Porter (1980; 1985), işletmelerin karşılaştıkları dışsal fırsat ve tehditleri SWOT analizi modelinden ayırarak ayrıca incelemiştir. Porter, genel olarak bir sektörde rekabet gücü elde etmek için, beş güçle (alıcıların pazarlık gücü; tedarikçilerin pazarlık gücü; ikame ürünlerin gücü; sektöre yeni katılanların gücü; mevcut firmalar arası rekabet) baş edebilmenin zor olduğunu ifade eder (Porter, 1998: 4).

Beş rekabet gücü yani pazara giriş, ikame ürün riski, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipler arasındaki rekabet; sektördeki rekabeti geniş bir çekişme alanına çevirmektedir.

Öncelikle; Şekil 9'da gösterilen, sektördeki rekabet gücüyle başa çıkmak ve yüksek yatırım getirisi elde etmek için "saldırgan" veya "savunmacı" eylemlerde bulunulması önerilir. Bunun için şirketin sektör içindeki yerini belirlemesi önem arz etmektedir.



Şekil 9 *Sektördeki Rekabeti Güdüleyen Güçler;*
Kaynak: *Porter M.E.: (1998), Rekabet Stratejisi, 4, Çev. Ulubilen G., aura kitap İst.*

Konumlandırma ekolünün en önde gelen temsilcisi Porter, stratejiyi "*farklı bir dizi faaliyeti kapsayan benzersiz ve değerli bir pozisyonun yaratılmasıdır*." şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanım işletmenin pazarda bir dizi faaliyet ile desteklenen bir konum elde etmesi düşüncesini içerir. Bu düşünce ekolüne göre bir işletme pazarda olası stratejik pozisyonlara erişmeli ve bu stratejik pozisyonlar arasından en elverişli olanını aramalıdır. Bunu yapabilmek için işletme kaynak tabanını, sürdürdüğü faaliyetlerle seçtiği pozisyonu (maliyet liderliği – farklılaştırma – odaklanma) destekleyecek şekilde uyum sağlamalıdır (Porter, 1998: 41 – 42).

Porter tarafından yapılan araştırmalarda, işletmelerin arzu edilen seviyede performans gösterip gösterememeleri çevre şartlarına bağlanarak izah edilmiştir. Öncelikle işletme çevresini incelemeye önem veren ve "konumlandırma teorisi" olarak da adlandırılan bu görüş, işletmenin çevresini stratejinin başlangıç noktası olarak ele almaktadır. Bu nedenle de birçok kez dıştan içe bakış açısı olarak adlandırılmaktadır. Rekabet gücü veya rekabete ilişkin örgütsel performans çalışmalarında ileri sürülen görüşler her zaman tartışmaya açık olmuştur. Tartışma ortamı süregelse de rekabet gücü analizi konusunda otorite olduğunu tüm dünyanın

kabul ettiği Porter, rekabet avantajı ya da rekabet gücü kazandıracak üç temel kaynaktan söz etmektedir. Porter'ın ortaya koyduğu rekabet gücü kaynakları, "maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma"yı içeren konumlandırma stratejilerini içermektedir (Kanıbir, 2004: 77-85). Söz konusu konumların içeriği aşağıda özetlenmiştir:

Maliyet liderliği; İşletmenin maliyetlerini düşürerek bulunduğu sektörde rakiplerine kıyasla maliyet avantajı elde etmesi biçiminde tanımlanabilir. Diğer bir deyişle işletmenin maliyetlerini düşürerek faaliyette bulunduğu sektörde düşük maliyetli bir konum kazanması ve bununla birlikte rakiplerine karşı üstünlük elde etmesidir. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak büyük rakiplerin varlığına rağmen, işletmeye sektöründe ortalamanın üstünde getiri sağlayacaktır. Maliyet konumu işletmeye rakiplere karşı bir savunma, güçlü alıcılara karşı koruma, girdi maliyetleriyle başa çıkmada bir esneklik, güçlü tedarikçiler karşısında savunma, ikame ürünlere karşı da avantajlı bir yerde olmasını sağlar (Porter, 1998: 43).

Farklılaştırma; işletmenin kendi sektöründe müşterileri için ayrıcalıklı özelliklere sahip tek firma olmaya çalışması temeline dayanır (Eren, 2005: 251-254).

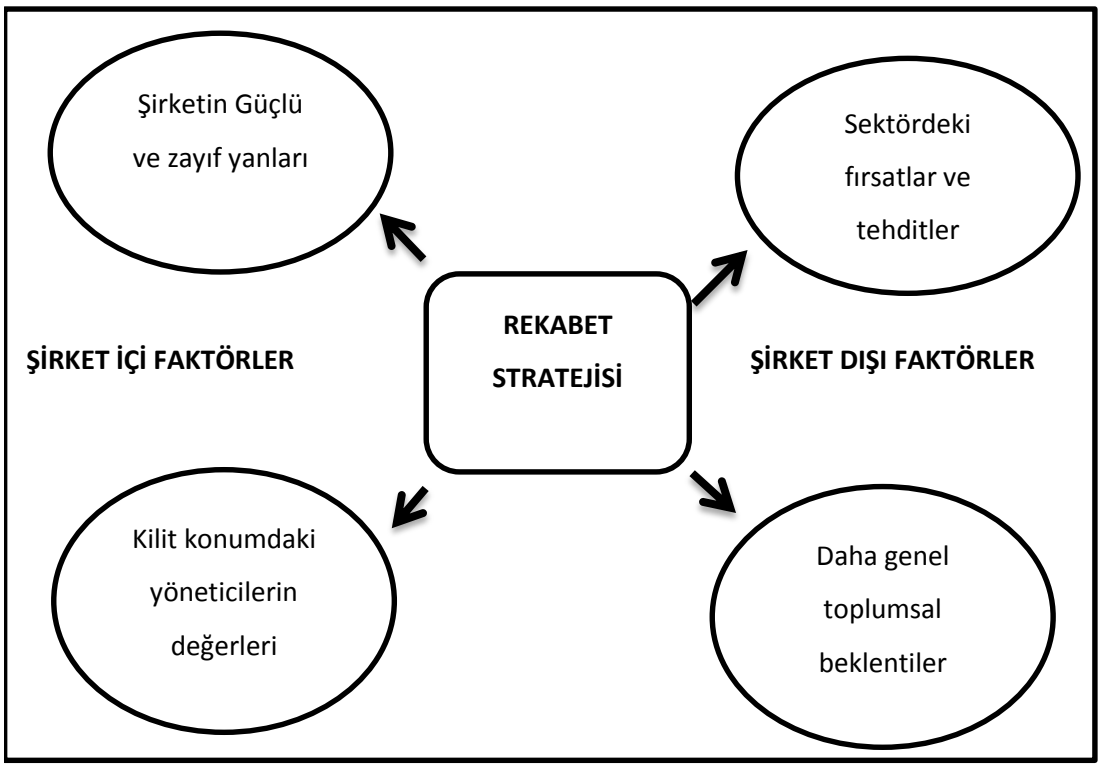
Bu çerçevede, ürünün kalitesi, özellikleri ve satış sonrası hizmetleri bakımından eşsiz ya da üstün değerler sunmasıyla rekabet avantajı elde edilebileceğini öne süren bir yaklaşımdır. Gerçekleştirilmesi halinde bir sektörde ortalamanın üzerinde getiri elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir. Maliyet liderliğindeki yöntemden farklı olsa da müşterilerin marka bağlılığı sağlandığında, fiyatlara ilişkin hassasiyet düşük olduğundan rekabete karşı bir yalıtım sağlanmış olur. İşletmenin ürünlerine olan müşteri sadakati nedeniyle diğer rakipler, ortaya çıkmış olan benzersizliği yarattığı bir giriş engeli ile karşılaşmış olurlar. Tedarikçilerin, alıcıların ve ikame ürünlerin gücünü azaltan rakiplerden daha iyi bir konum sağlanmış olur (Porter, 1998: 45).

Odaklanma; endüstrideki belirli bir alanın hedef pazar olarak seçilmesine dayanır. Düşük maliyet ve dar müşteri kesimi için uygulanan "maliyet odağı stratejisi" ya da farklılaştırma ve dar müşteri hedefinden oluşan "farklılaştırma odağı stratejisi"ne ilişkin şirket politikalarını yansıtır (Akgemici: 2008, 181). Odaklanma

stratejisinde, özel bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir bölümü ya da belli bir coğrafi pazar üzerine odaklanılmaktadır. Yukarıda açıklanan düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri tüm sektör çapında uygulanırken, odaklanma stratejisi belirli bir hedefe çok iyi hizmet verme üzerine kurgulanır. İşletme böylece dar bir stratejik hedefe yönelirken, rakipleri geniş alanda mücadeleye devam etmektedirler. Sonuçta firma ya belli bir hedef kitlenin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaşır ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürür veya her ikisini birden başarabilir (Porter, 1998: 46).

Yukarıda özetlenen konumlandırma stratejilerine Porter, "genel/jenerik stratejiler (generic strategies)" adını vermiştir. Söz konusu stratejilerin kendi içinde tutarlık içermesi gerektiğini de ileri sürmüştür (Kumkale, 2014: 199)

Bir sektörde rekabet eden her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, bir rekabet stratejisi vardır. Bu olgu; işletmeye yön vermek ve rekabet avantajı sağlamak üzere farklı olanı yapmak ve yönetmek olarak tanımlanabilir. Şekil 10'da rekabet stratejisini etkileyen unsurlar görülmektedir. Rekabet stratejisi; firmanın içinde bulunduğu endüstri bazında ortalamanın üstünde getiri sağlamasıdır. Rekabet Avantajı ise firma bazında ortalamanın üzerinde getiri sağlamak için aldığı ve uyguladığı kararlar bütünüdür. Her halükarda ortalamanın üzerinde getiri sağlanması hedefi söz konusudur. Hedeflenen ortalamanın üzerinde getiri için şirketlerin yerine getirmesi gereken iki seçenek; rakibe oranla daha düşük maliyetle üretmek ve piyasa fiyatından satmak veya mal ya da hizmeti pazardaki diğerlerinden farklılaştırarak müşterinin kabul edebileceği yüksek fiyattan satmak olarak özetlemek mümkündür (Baraz, 2010: ET. 20.12.2016).



Şekil 10 *Rekabet Stratejisi Kurmak İçin Gerekli Bağlantılar*
Kaynak: *Baraz A.Barış, http://bbaraz.home.anadolu.edu.tr. E.T.20.12.2016*

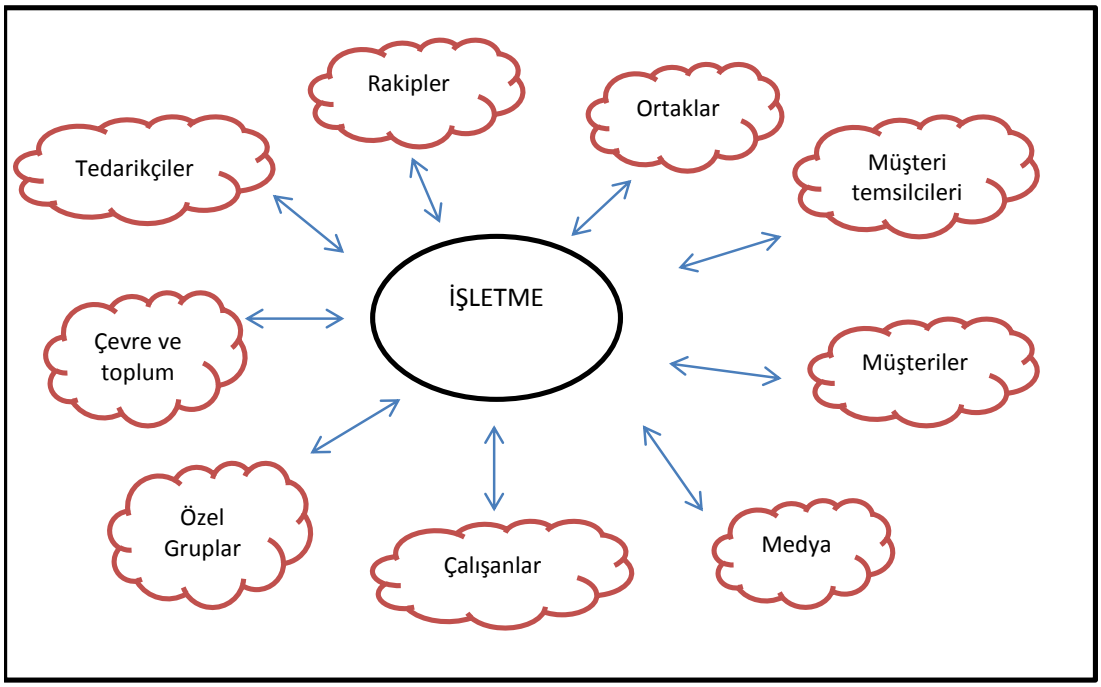
2.2.2. Kaynak Tabanlı Görüş ve Rekabet Avantajı

Firma stratejisinin temeli olarak firma kaynaklarının rolü son zamanlarda yeniden büyük ilgi görmektedir. Bu alandaki gelişmeler işletme ve stratejik iş birimleri seviyesinde görülmektedir. İşletmelerin endüstri çevresi incelemeleri ve beş güç modeli analizleri sonucunda seçtikleri stratejileri uygulamak için ihtiyaç duyacakları kaynakları ve bunların güçlü ve zayıf yönlerinin analizi ve performansla olan ilişkisini genellikle kaynak tabanlı model ile incelenmektedir (Acar: 2008, 159). Yöneticilerin özellikleri ve yetenekleri, kurumsal liderlik ve maddi olmayan kaynakların, firmanın performansı ya da rekabet üstünlüğü sağlamasına ilişkin olarak yapılan çalışmalar; özellikle işletmenin üstün ve zayıf yanlarının tespitinde sıkça kullanılmaktadır. "Kaynak Temelli Bakış Açısı" denilen bu yaklaşıma göre; firmanın sahip olduğu, kendine özgü, taklit edilmesi yüksek maliyet gerektiren kaynaklar yoluyla rekabet avantajı kazanması mümkün olmaktadır (Karacaoğlu, 2011: 122).

Penrose'nin (1959) firmaların büyümesine ilişkin çalışması kaynak tabanlı görüşün yaygınlaşmasında temel oluşturmuştur. Yaklaşım daha sonra Wernelfelt (1984) tarafından ele alınmıştır. Kaynak tabanlı yönetim modelinde, rekabet avantajının nasıl elde edileceği ve nasıl korunacağına dair güçlü bir teori ortaya konulmaktadır. Firmaların, taklit edilemeyen, değerli, eşsiz bir kilit kaynağa sahip olmakla önemli bir rekabet avantajı sağlayacakları savunulmaktadır. Wernwfelt'e göre kaynaklar, işletmeye üstünlük sağlayan ya da zayıflatan her şey olabilir. Teoriye göre; rekabet avantajının firma kaynaklarının benzersiz birleşmesiyle elde edilebileceğini öne sürmektedir (Wernefeld, 1984: 171-172). Rekabet üstünlüğü sağlamaya yol açan kaynakların özelliklerine bakıldığında, dört başlıkta toplandığı görülmektedir. Bunlar: 1) Kaynağın değer yaratma özelliğine sahip olması, 2)Kaynağın nadir olması, 3) Kaynağın, rakiplerce taklidinin güç veya imkânsız olması, 4) Kaynağın ikame edilememesidir. Bu durumda işletmelerin rekabetçi yapıda varlıklarını sürdürmeleri, sahip oldukları stratejik kaynaklar ve yeteneklere bağlı bulunmaktadır (Bayramoğlu: 2008, 60). Firmaların büyümesine yönelik araştırmasıyla kaynak tabanlı yaklaşımın geniş bir çerçeveden ele alınmasını sağlayan Penrose'ye (1959) göre firma, yönetsel bir varlık olmaktan öte; değişik kullanıcıların sunduğu etkili kaynakların toplamıdır (Penrose, 2009: 10).

2.3. Rekabetçi Anlayış ve Etik

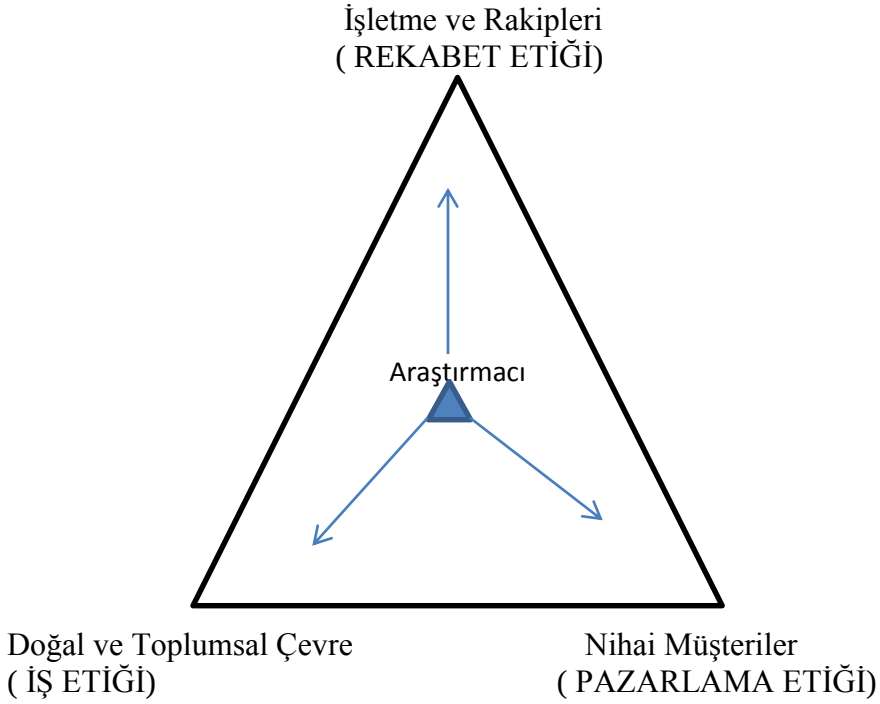
Rekabet ortamı içinde rakiplere karşı strateji oluştururken, iç ve dış pazarda rakiplere ilişkin bilgi toplarken, etik ikilemlerin nasıl ortadan kaldırılabileceğine ilişkin sorunlar son 20 yıl içinde iş etiği konusunun ilgi alanındadır. Freeman'ın (1984) başlattığı Şekil 11'de görülen alanları içeren "paydaş yaklaşımı" bu alana farklı bir boyut getirmiştir. Rekabet avantajı elde etme gayreti içinde olan işletmeler, stratejik yönetim olgusu içinde sistematik süreçler oluşturmalı, sınıflandırma, analiz ve ayrıntılı paydaş bilgilerini pazar ve sektör bazında ele almalıdırlar.



Şekil 11 *İşletmenin Paydaşları*
Kaynak: *Comai and Millan; 2006, "Mapping & Anticipating the Competitive Landscape" p.26, Emecom Ed. Barcelona.*

Bu konuda Donaldson and Preston'un (1995) önerisi; her bir paydaşla ilgili ayrı inceleme alanları geliştirilmelidir. Pazar ve pazar dışı tüm çevredeki paydaşlarla sosyal ve yasal etkileşim alanları için farklı stratejik çabalar gösterilmelidir. Bunları öncelikle tanımlayıcı; yöneticilerin tüm paydaşların konumunu kavraması ve önceliklerini dikkate alması çabasıdır. Devamında, her bir paydaşın menfaatlerini ve işletmenin başarı hedeflerinin belirlenmesi çabasıdır. Son olarak da, Freeman'ın da (1984) savunduğu işletmenin felsefesi ve etik yaklaşımının rasyonel eylemlerle ortaya konulmasıdır (Comai and Millan, 2006: 26-27). Zahara'ya (1994) göre rekabet analizleri; rakiplerin eylemleri, stratejileri, kaynakları, güçleri, yönetim süreçleri ve örgüt yapıları hakkında verilerin toplanmasına ilişkin süreçleri kapsamaktadır. Bu bilgilerin analizi, rakiplerin güçlü ve zayıf oldukları alanların belirlenmesi ve işletmenin hareket alanlarının buna göre belirlenmesine yardım etmektedir (Özdemir, 2010: 68). Bilgi yönetimi bu kapsamda işletmeler için rekabette önde olmayı sağlayan belirleyici bir etken olarak öne çıkmaktadır (Gümüştekin, 2004: 202).

Stratejik rekabet analizleri ve gerekli verileri elde etmede "rakip bilgileri" yanında "doğal ve toplumsal genel çevre" ile "nihai müşterileri" de içine alan daha geniş bir "paydaş yaklaşımı" oluşturulması ve Şekil 12'de yer alan etik açılardan yaklaşılarak doğru bilgi ve istihbarat elde etme çabaları gerçekleştirilebilir (Comai, 2003: 26).



Şekil 12 *Comai'den Uyarlanan Rekabetçi Bilgiye Ulaşmada Üç temel Alan*
Kaynak: *Comaı, (2003); "Global Code of Ethics and Competitive Intelligence Purpose: Competitors" Journal of Competitive Intelligence and Management, V.1, N.3 p.26.*

Ancak işletme faaliyetlerini rekabetçi bir anlayışla gerçekleştirme hedefine ulaşmada etik sınırları çizmek çok kolay olmayabilir. Masum gibi görünen kararlarla etik sınırlar aşılabilir ya da iyi niyetli bir yaklaşım sonucunda etik dışı bir durum ortaya çıkabilir (Pehlivan'dan aktaran Köseoğlu, 2007: 113). Bu ikilemleri aşmak üzere işletmeler için önerilen; yazılı veya sözlü, etik kodlar ya da etik davranış rehberleri oluşturularak her kademedeki iş göreni yönlendirmek ve işletmenin felsefesini doğru biçimde yansıtmaktır. Comai (2003) bu alanda çeşitli etik kod standartları oluşturulduğunu belirtmekte ve literatürde bulunan etik kod standartlarını beş başlıkta özetlenmektedir. Bunlar aşağıda sayılmıştır:

Esnek kod; davranışlara genel bir rehber niteliğindedir. Yoruma açık olup, uygulayıcılar hareket tarzını belirlerken kendilerine uygun olan biçimi seçerler.

Katı veya düzenleyici kod; normatif tip kod uygulamasıdır. "Yap veya yapma" tipinde emredici hükümler içerir. İşletmenin paydaşlarıyla ya da çevreyle imzaladığı bir kontrat görünümündedir. İşletme etik kültürünün oluşması amacıyla bu tip bir kod oluşturmak niyetindeyse açık bir biçimde etik eğilimini ortaya koymalıdır. Bunun için, kendisine yönelik tehditleri, fırsatları, riskleri, rakiplerini, personel değerlerini ve tercihlerini, sosyal ve çevresel sorumluluklarını dikkate alarak etik kodlar oluşturmalıdır.

Hikâye, örnek olay, öykü ya da kısa anlatım yaklaşımı; bu tip kodlar eğitim amaçlıdır. Herhangi bir etik sorunla karşılaşıldığında ya da ikilemde kalındığında nasıl davranılması gerektiğini vurgular. Yaşanmış örnekleri derleyerek oluşturulan kodlarla daha aktif bir farkındalık yaratılması hedeflenir.

Altın kurallar; "sana yapılmasını istemediğini sen de başkasına yapma" ya da "ne bugün ne de gelecekte şirketime zarar verecek ya da utanmamı gerektirecek herhangi bir davranışım olmayacak". Bu içten gelen temenni niteliğindeki kodlar, uygulayıcılar tarafından kısa sürede benimsenir ancak temeli olan bir işletme kodu olarak işlev görmeleri zordur.

Soru ve cevap yaklaşımı; Laura Nash'ın (1981) önerdiği bu yaklaşım, kişilere sorun olabilecek bir karar aşamasında bu soruları sorup yanıtını aramalarını önermektedir (Comai, 2003: 27).

1. Sorunu doğru biçimde tanımladın mı?
2. Empati yaptığında sorunu nasıl tanımlarsın?
3. Bu durum başlangıçta nasıl ortaya çıktı?
4. Kime ve neye sadıksın?
5. Bu kararı vermedeki niyetin nedir?
6. Bu niyetinin olası sonuçlarını düşündün mü?
7. Kararın veya eylemin kimlere zarar verebilir?
8. Verdiğin karardan etkilenen taraflarla bu konuyu her zaman görüşebilir-misin?

9. Bulunduğun konumda uzun vadede kalıcı olduğuna inanıyor musun?
10. Verdiğin kararı; ailenle, sevdiklerinle, yöneticilerinle, toplum içinde savunabilir misin?
11. Kararın yanlış anlaşılırsa olası sonuçları nedir?
12. Bulunduğun alanda, bu tip bir duruma hangi koşulda izin verilir?

Yukarıda sayılan her bir kod sisteminin kendine özel hedefi, artıları ve eksileri vardır. Temel amaçları ise aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Comai, 2003: 28):

a)Hedef; kişisel başarı güdüsü aşılar.

b)Eğitim; etik yaklaşımın önemini vurgular.

c)Düzenleyici etki; rehber niteliğindedir.

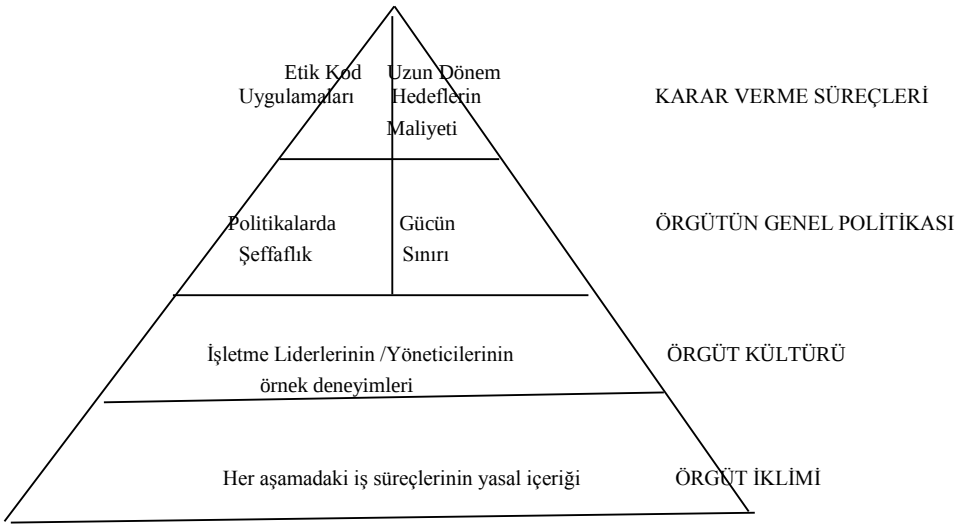
İşletme bu hedeflerden birini veya hepsini benimseyebilir. Hangi kod sistemi benimsenirse benimsensin, her işletme kendi iç ve dış şartlarını dikkate almalı ve oluşturduğu kodları kendi örgütsel öğrenme süreçlerine yerleştirmelidir. Kullanılan kodlar işletme hedefleriyle uyumlu olmalıdır.

2.3.1. Etik Karar Süreci

İşletme içinde alınan kararların etik çerçevesinin dikkate alındığı bu süreç işletmenin stratejik planlamasından başlayıp, rutin iş süreçlerine kadar tüm faaliyet alanlarını kapsamalıdır. Burada en önemli görevin yöneticiye (lidere) düştüğüne kuşku yoktur. Özellikle, yasalara uymak, politika uygulamalarında gücü kötüye kullanmadan kaçınıp şeffaflıktan ayrılmamak, etik kodları işletme kültürüne entegre etmek, ödül ve ceza sistemlerinde etik uygulama sonuçlarını dikkate almak ilk akla gelen uygulama örnekleri olarak sayılabilir.

Stratejik yönetim alanında rekabetçi anlayış içinde etik karar sürecinin nasıl olması gerektiğine ilişkin olarak Şekil 13'de görüldüğü gibi öncelikle işletme içinde yasal prosedürlerin önemsenmesi sağlanmalıdır. Yasalara uyma örgüt içinde tüm işlemlerde aranmalıdır. Liderlik işletmenin kültürüne yönelik olarak ciddiyetle uygulanmalıdır. Sahip olunan ekonomik ve hiyerarşik gücün sınırları, şeffaflık uygulamaları ile sağlanmalı, bu gücün yanıltıcı biçimde kötüye kullanılması önlenmelidir. Alınan kararlarda uzun dönemli bakış açısıyla hedeflerin fayda ve

maliyet analizleri yapılırken işletme etik kodları yol gösterici olarak eğitici referans görevi yerine getirmelidir (Jones and Pollitt,1998: 708).



Şekil 13 *Etik Karar Unsurları*
Kaynak: *Ian W. JONES and Michael POLLİTT Michael G. (1998); "Ethical and Unethical Competition Establishing the Rules of Engagement", Long Range Planning, V.32,N.5, P.708.*

İşletme etik kodlarının davranışlara etkisini araştıran Cleek ve Leonard (1998); Etik davranışın etkileşimci modelini Şekil 14'de oluşturmuşlardır. Cleek ve Leonard etik kodların davranışlara etkisinde beş faktörün etken olduğunu belirtmişlerdir.

1.Bireysel faktörler,

2.Kişisel etik felsefe,

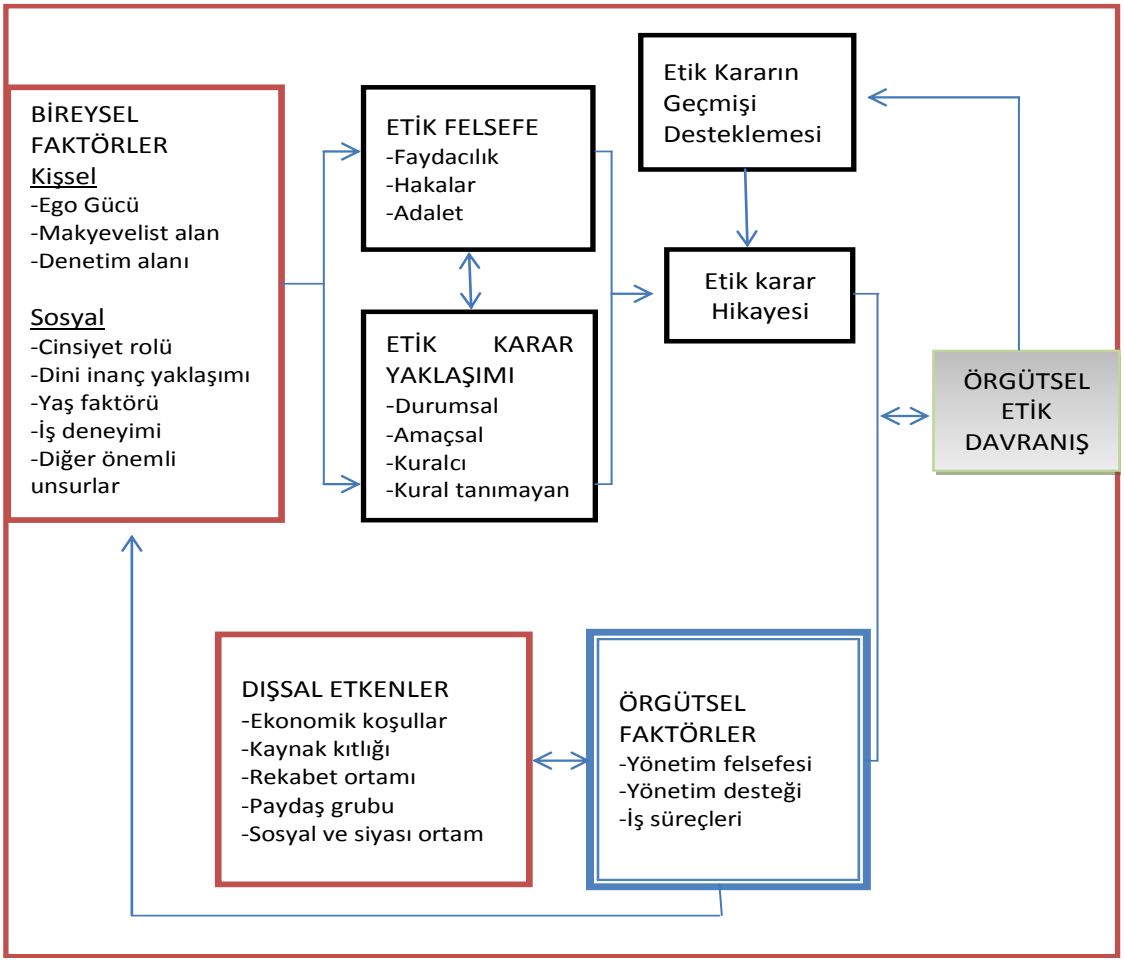
3.Etik karar (ideolojisi) yaklaşımı,

4.Dış Etkenler,

5.Örgütsel faktörler.

Etik davranışları geliştirmek isteyen bir işletme, modeldeki hangi alanlara yoğunlaşacağına karar vermelidir. İşletmelerin, insanların kişiliklerini değiştirmesi ya da etik felsefelerini kontrol altına alması beklenemez. Ayrıca örgüt dış faktörleri de değiştirmez. Bu durumda örgütle doğrudan ilişkili olan tek alan "yönetim

felsefesi, yönetim davranışı, destek sistemleri ve iş süreçlerine odaklanmak olmalıdır. Böylece tüm çalışanların etik sorgulamalarla kendilerini kontrol altında tutabilecekleri bir etik örgüt iklimi oluşturulabilir. Kolberg'in ahlaki gelişim evreleri dikkate alındığında farklı iki çalışan ya da yöneticinin ahlaki bir ikilemi farklı biçimlerde çözeceğine kuşku yoktur. Bu nedenle tüm çalışanları aynı düzeyde etkileyecek bir ahlaki sistematiği oluşturmak kolay olmayacaktır. Burada personel seçiminde Kolberg'in III. Düzey "gelenek ötesi" boyuta sahip bireyleri seçmek bir çözüm olarak değerlendirilebilir.



Şekil 14 *Örgütsel Etik Davranış Etkileşim Modeli*
Kaynak: *CLEEK Margaret Anne and LEONARD Sherry Lynn (1998), "Can Corporate Code of Ethics İnfluance Behaviors" Journal of Business Ethics 17;621.*

Konuya ilişkin bir diğer çalışma Ferrell ve Gardiner'in (1991) "Etiğin Peşinde" adlı yayınlarında, işletmelerde etik davranışları iyileştirmeye yönelik olarak

altı öneri sunulmaktadır. Bunlar aşağıda sayılmıştır (Cleek and Sherry, 1998, 622-624).

1. Etik konularda, spesifik alanları da kapsayacak biçimde, sadece etik konusuna odaklı eğitim süreçleri oluşturulmalıdır.

2. Gelişmiş bir etik yapı oluşturularak, kontrol ve destek sistemleriyle etik dışı tutumlar önlenmelidir. Gerçekleşmesi halinde etik dışı davranış cezalandırılmalıdır.

3. Tüm çalışanların etik dışı davranışlarda bulunmaları halinde örgütün uygulayabileceği cezaları bilmesi sağlanmalıdır.

4. Üstlerin ve iş arkadaşlarının etik dışı tutum ve davranışlarına diğer çalışanların tepkileri öğrenilmelidir.

5. Olası yeni olay ve olguları ele almak ve mevcut kod ve politikaları uygulayıp değerlendirmek üzere etik komitesi kurulmalıdır.

6. Tüm kademedeki çalışan tarafından bilinen ve geçerli bir etik kod sistemi oluşturulmalı ve uygulamada aksaklığa fırsat verilmemelidir.

Cleek ve Leonard'ın araştırmasında altıncı durumun maalesef gerçekleşmediği görülmüştür. Bu nedenle etik kodların kendi başlarına yöneticinin/çalışanın ahlaki karar verme davranışını geliştirmesinde yeterince güçlü olmadığı ancak diğer araçlarla birlikte uygulandığında bireylerin daha fazla farkına varmalarına yardımcı olacağı sonucuna varmışlardır. İşadamlarının etik kodların davranışları yönlendirmede etkili olduğuna inandıkları görülmüştür ki, bu önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Etik kodların davranışlara etkisi inceleyen bir başka çalışma Schwartz M. (2001) tarafından yine işletme etik kodlarının davranışlara etkisini incelemiştir. Etik kodların işletmenin etik kurallara ve yasalara uyma konusunda teşvik görevini ilk adım niteliğinde yerine getirdiğini ancak daha birçok uygulama ile desteklenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Kanada'da üst düzey faaliyet gösteren telekominikasyon, sanayi, üretim ve teknoloji şirket yöneticilerine yönelik yaptığı çalışmada etik kodları bulunan söz konusu şirketlerin kod belgelerinin 5 ila 7 arasında temel değeri

vurguladıklarını ve 25 ila 65 sayfa aralığında kod belgeleri bulunduğunu belirtmiştir. 51 yönetici ile ayrı ayrı en az birer saat yapılan görüşmelerin sonucunda etik kodların algılanması, işletmeden işletmeye değişim göstermektedir. Dolayısıyla davranışları etkileme düzeyleri de farklı olmaktadır. Bu kapsamda işletme etik kodlarının davranışlar ne yönde etkilediğine ilişkin çeşitli metaforlar (benzetmeler) geliştirilmiştir. Söz konusu metaforlar aşağıda belirtilmiştir.

-Kural kitabı; işletme etik kodu, çalışanlardan beklenen davranışlara netlik kazandırır.

-Yol gösterici tabela; çalışanların hareket tarzlarının doğruluğu hakkında diğer yetkili görüşlerine ve örgüt politikalarına gönderme yapar.

-Büyüteç; çalışanları harekete geçmeden önce daha dikkatli ve özenli olmaları hakkında uyarır.

-Kalkan; çalışanların etik dışı taleplere karşı durabilmeleri için onlara güç kazandırır.

-Duman dedektörü; çalışanlara davranışları konusunda uyarı görevi yapar.

-Yangın alarmı; çalışanların aksaklıkları raporlamasını ve uygun bir yetkiliye bildirmesini sağlar.

-Sopa; yaptırımları ile çalışanların kurallara uyumunu sağlar.

Sonuçta; işletmelerde yöneticiler tarafından kodları kullanma arzusuna bağlı olarak, etik kodların kararları etkileme gücü farklı olacaktır (Schwartz M., 2001: 255-260).

Vittel ve Hidolgo da (2006) yaptıkları çalışmada ABD ve İspanya karşılaştırması yapmışlar ve iki ülke açısından kurumsal etik değerlerin ve etik kod uygulamalarının firmaların genel başarısına etkisini incelemişlerdir. Etik ve mesleki sorumluluk algısının ABD'de İspanya'ya göre yüksek düzeyde önemsendiği bunun yanında etik kod uygulamalarının idealizmi azaltarak rölativizmi (görecelilik) öne çıkardığı bulgusuna ulaşıldığını belirtmişlerdir (Vitell and Hidolgo, 2006: 39-40).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞER KAVRAMI ve TEORİK ÇERÇEVE

Temel kişisel değerlerin var olduğu ve bunların ölçülebileceği fikrine dayanan araştırmalar 1930'lu yıllardan günümüze devam etmektedir. Bu bölümde değer kavramı açıklanmaya çalışılmış, kişilik ve grup boyutlarıyla incelenmiştir. Değer kuramları aktarılmış ve bunlardan biri olan Schwartz değer kuramının detaylı açıklaması verilmiştir.

Schwartz'ın değer kuramına ilişkin 21 soru içeren (EK. 3) Avrupa Sosyal Anketi "European Social Survey" (PVQ for ESS) "Portre Değer Ölçeği" bu çalışmada kullanılmıştır (Schwartz S., 2003: 285).

3.1. Değer Kavramı, Tanım ve Özellikleri

Değer kavramı hakkında ilk bilgileri Znaniecki (1918) sosyal bilimler literatürüne kazandırmıştır. Kavram Latincede "değerli olmak" veya "güçlü olmak" anlamına gelen "valere" kelimesinden türetilmiştir (Grojean, Resick, Dickson, Smith, 2004: 226).

Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) araştırmalarına göre değerler, insanların olayları değerlendirmelerinde ve davranış seçimlerinde etken olan unsurlardır. Çeşitli toplumsal sorunların çözümünde farklı toplumlar farklı değerlerle hareket etmektedirler. Zaman yönetiminde, doğa-insan-çevre ilişkilerinde, karşılıklı ilişki yönetiminde, davranış motivasyonunda farklı boyutlarda ortaya çıkan değerler etken olmaktadır. Roceach (1979), Hofstede (1980- 2001) ve Schwartz (1992) temel insani değerlerin neler olduğu, ölçümünün nasıl yapılabileceği, farklı kültürlere mensup kişiler arasındaki benzerlik ve farklılıkların anlaşılması yönünde öncü çalışmalar yapmışlardır (Hills, 2002: 5-11).

Sözlük anlamında değer; etik veya değer felsefesinde, olgu bilincinden sonra ortaya çıkan ve olguya, belli duyguları, arzuları, ilgileri, amaçları, gereksinim ve eylemleri olan özneye ilişkin, belli özellikler yüklemeyle belirlenen tavır olarak

tanımlanmaktadır (Cevizci, 2000: 221). Değer soyut bir kavram ve "normal, rasyonel, iyi, doğru, ilginç, arzulanan gibi anlamları içermektedir. Bu yüzden çok boyutlu ve karmaşık anlamlar içeren bir kavram olduğu söylenebilir. Ekonomik yönden değerlendirildiğinde, fayda, değişim, fiyat vb. temel ekonomik olguların değerlerle bağlantılı olduğu görülür. Kişisel alanda, bireysel tercihleri, güdüleri, ihtiyaçları ve tutumları yansıtır. "Değer" birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve kişiyi harekete geçiren düşünce yapısının altındaki "temel inanç" olarak ortaya konulmuştur. Bu bağlamda değer, kişinin eylem, tutum ve davranışlarına yol göstermektedir. Kişinin ne yaptığı ve nasıl yaptığı; sahip olduğu değerler tarafından belirlenmektedir. Böylece kişinin değerleri, onun işbirliği eğilimini, seçici algısını, bilgiyi yorumlama düzeyini ve vizyonunu belirlemektedir. Alternatifler arasında seçim yapıp karar vermesinde, sorun ve çatışmaları çözüme kavuşturmasında, kişinin değerleri temel bir rol oynar (Van and Scarbrough'dan, Kenny'den ve Russel'den Aktaran, Naktiyok, 2003: 100).

Hofstede, değerleri doğru ve yanlış arasındaki ayırımda bireylerin belirlediği inanç standartları olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda değerler olası olaylar ve sonuçlarla ilişkili olarak bireylerin sahip olduğu olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Değerler insanların günlük yaşamlarına yansıyan önemsedikleri noktaları öne çıkarmalarına yardımcı olurlar (Hofstede, 2001: 6).

Diğer yandan Feather (1975) kişisel değer sistemlerini araştırmış ve bu değerlerin bilişsel altyapısını açıklamıştır. Değerler, insan deneyimlerinin düzenlenmiş birer özeti ve "zihinsel biliş ağı" biçiminde anlaşılabilir ve bu ağın kişinin duygusal sistemi ile de bağı bulunmaktadır. Feather'e göre çalışma hayatında değerler, bir örgütteki kıt kaynakların kabul edilebilir süreçler içinde nasıl paylaşılacağıyla ilgili bireysel fikirlerin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Feather, 1994: 148).

Değerler, eylemlerin arkasındaki idealler olarak anlaşılabilir. Davranışlarımızı etkilerler ve nispeten genel inançlardır. Değerler, iyi yaşamı elde etmeye çalıştıklarında insanlar için önemli olabilecek idealler ve olanaklar sunması

açısından etik ile bağlantılıdır (Eastwood, Lamsa, Sakkinen, 2005: 2). Her insan ve toplum eylemlerini açıklamak, karşılıklı koordinasyon sağlamak ve bu eylemlerini gerçekleştirmek amacıyla, ilgili ihtiyaçların bilişsel temsilcileri olan "değerleri" kullanmaktadır (Demirutku ve Sümer, 2001: 18).

Schwartz'a göre (2006) değerler; kişileri ve toplumları nitelemede, zaman içinde ortaya çıkan değişimlerin izlenmesinde davranışların ve tutumların güdüsel temellerini açıklamada kullanılmıştır. Değerler, kişilerin veya diğer sosyal oluşumların yaşamlarında yol gösterici ilkeler olarak var olan, önem dereceleri farklılaşan, farklı durumlarda geçerliliğini koruyan ve istendik amaçlar olarak tanımlanmaktadır. Schwartz oluşturduğu değer kuramında (1992, 2006), farklı kuramsal çalışmalarda da yer aldığını belirttiği altı ana özelliği öne çıkarmıştır.

-Değerler, duygulara güçlü şekilde bağlı olan inançlardır.

-Değerler, etkin olmayı güdüleyen, ideal hedeflere yönelirler.

-Değerler, belirli davranış, tutum ve olayların üzerinde, onları aşan bir yapıdadır.

-Değerlerin standartlar ya da ölçütler olarak işlevi vardır.

-Değerler, birbirlerine göre oluşturdukları önemlerine göre sıraya konulurlar.

- Kişinin sahip olduğu birçok değerin, *görece* önemi davranışına rehberlik eder (Schwartz, 2006: 3-4).

Sahip olunan bireysel değerlerin önemli bir kısmının kalıtımsal olduğu, diğer bölümünün ise milli kültür, ebeveyn öğretisi, öğretmenler ve arkadaşlar vb. çevresel faktörlere bağlı ortaya çıkmaktadır. İkizler üzerine yapılan bir araştırmada, işe ilişkin olarak geliştirilen değerlerin %40'ının kalıtımsal olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla biyolojik ana-baba değerleri kişilerin değerlerinin oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Diğer yandan sahip olunan diğer birçok kişisel değerin oluşumunda da çevresel faktörler önem arz etmektedir. Örneğin dünyada bir çok kültür başarıyı iyi bir değer, tembelliği ise kötü bir değer olarak kabul etmiştir. Hemen her kültürde uygun değerler onaylanırken, uygun olmayan değerler cezalandırılmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2004: 70).

Değer kuramcılarına (Rokeach 1973, Schwartz 1992) göre, "değerler" kişilerin çevresindeki varlık, olay ve olguları değerlendirirken sahip oldukları bakış açılarına göre bir yapı gösterirler. Kişilerin değer öncelikleri ölçülebilir. Kişilerin sahip oldukları değerler, onların mevcut bilgilerini düzenlerken yeni olay ve olguları anlamalarında da karşılaştırma yapmalarına yarayan birer ilke olarak kullanılırlar (Güngör, Ekşi, Arıcak, 2012: 1273).

3.1.1. Kişilik Temelinde Değerler

Kişisel değer sistemi, bireyin genel doğasını etkiler. Kişisel değerler ve davranışlar bireyin kişiliğinin özünü oluşturur. Söz konusu kişisel değerler, bireyin içinde bulunduğu kültürel yapının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Yaşamın erken döneminde şekillenmeye başlayan bireysel değerler sistemi toplumsal yapı içinde gelişir. Toplumsal yapının temelinde de kültürel değerler yer almaktadır. Kültürel değerlerse toplum içinde kollektif biçimde oluşmakta ve bireyin kişisel değer sisteminin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Kişisel değerlerin oluşumunda ve gelişmesinde kişinin yaşam deneyiminin çeşitli bileşenlerinin içinde oluşan kültürel değerler bileşeni önemlidir. Bireysel değerler kümesi; ortak toplumsal temel kültürel değerler, alt kültür çevresi ve kişinin özel deneyimlerinden türeyen unsurlar olarak tanımlanabilir (Westwood ve Posner, 1997: 31).

Değerler kişisel kimliğin merkezini oluşturmaktadırlar. Kişinin yaptığı seçimleri, güvendiği kişileri, zaman ve enerjisini nasıl kullandığını belirler. Çalkantılı zamanlarda çelişkili görüş ve talepler arasında bir yön sağlar (Posner, 2010: 457).

Kahle'ye (1983) göre sağlıklı bir kişi demek, sadece biyolojik olarak değil aynı zamanda yaşamında ne olmak ve ne yapmak istediğine ilişkin yetenekleri ve kişisel değerleri de kapsamaktadır. Kişisel değerler, kişinin mutluluğu, topluma uyumu, toplumsal rollerini benimsemesi, benlik kazanması, akıl sağlığını muhafaza etmesi gibi değişkenler arasında ilişki bulunmaktadır (Greeley, 1985:105-106)

3.1.2. Grup Temelinde Değerler

Değerlerin uzun dönem pozitivizmin etkisiyle yalnız bireysel gerçekliği içerdiği ve öznelliği nedeniyle toplumsal incelemelerin dışında bırakıldığı söylenebilir. Pozitivizmde değer yargıları öznellik hatta keyfilik içerebilir. Bilim ve bilimsel araştırmaysa her aşamada kişisel inanç, değer ve önyargıdan arınmış olmalıdır. Bu durum doğa bilimleri gibi sosyal bilimlerin de araştırma için ön koşuludur. Dolayısıyla klasik sosyal bilimciler uzun dönem bu düşüncelerle toplumsal değerleri incelemekten uzak durdular. Ancak son dönemde "değer" konusu sosyolojinin (toplumbilim) de temel inceleme alanlarından biri haline gelmiştir. Toplumsal yapılara bakıldığında temel toplumsal kurumların kendilerine ait ve bireyden bağımsız değerleri olduğu görülmektedir. Örneğin, okul, aile, meslek, iş, işletme, çalışma, ulusal vb. değerlerin kaynağında kişinin dışında çeşitli unsurların etken olduğu görülür. Diğer yandan toplumu oluşturan bireylerin değer ve inançları biraraya geldiğinde ise toplumsal norm ve değerler oluşmaktadır. Dolayısıyla kişileri içinde bulundukları grup ya da topluluk değerlerinden ayrı düşünmek mümkün görünmemektedir (Özensel, 2003: 217).

Geleneksel toplumlarda kişilerin sahip olduğu rollerin ve saygınlığın temelinde, içinde bulundukları grup ya da mekanizmaların etkisi vardır. Eğitim, meslek ve bunlara ek olarak ortak inanç ve hedefler bunların başında gelmektedir. Toplumbilimin öncüsü kabul edilen Alman Sosyolog Max Weber'in (1864-1920) sosyolojik çalışmalarına bakıldığında; dini inançların ekonomik eylemlere etkisini, sosyal gruplaşma ile dini inançların ilişkisini ve batı kültürünün özelliklerini açıklamaya çalışmıştır. Bu alanlar aslında toplumsal gruplar ile sosyal statüler ve onların sunduğu sosyal dereceler arasındaki dinamik ilişkiler ortaya koymaktadır. Böylece Weber değerlerin, bireysel değerlerden ayrı toplumsal bir olgu olarak ele alınmasının yolunu açan bir öncü olmuştur (Bendix R. 1962'den akt. Özensel, 2003: 221). Theodorson'a göre grup değeri; özel eylem ve amaçları yargılamada temel bir standart sunan ve bir grubun mensuplarının güçlü bir duygusal bağ ile bağlandıkları soyut, genelleştirilmiş davranış prensipleri olarak da tanımlanmaktadır. Bu durum grup üyesinin belli önermeleri kabulünün ötesinde üyenin sosyalleşme sürecinde

içselleştirdiği bireysel bağlılıklarıdır. Çünkü değerler sosyal normlar dahilinde somutlaşmış standartlar oluşturmaktadır. Grup ve toplum ölçekli değerler grup üyesi bireyler için motivasyon sağlayan destekleyici ve güvenlik kaynağıdır (Özgensel, 2003: 229).

İş yaşamı ve çalışma alanlarında birey kendisini örgüt/işletme içinde veya dışında çeşitli gruplarla özdeş hissederek ve onların değerlerini benimseyerek, seçimler yapmaktadır. Eylemlerin sonuçlarını bu değerlerin ölçütleriyle değerlendirmektedir. Bireyler mesleki dernekler gibi örgüt dışı gruplarla da kendilerini özdeş tutabilirler. Bir örgüt içinde birey, ne kadar uzmanlaşırsa, o uzmanlık dalındaki grup ve değerlere o kadar bağlanacaktır. Böylece o uzmanlık alanının değer ve ölçütleri kararlarında yansıyacaktır. Hukukçular, maliyeciler devlet örgütlerinde bu çeşit gruplara örnek olarak gösterilebilir. Bundan başka, bir örgüt içindeki birey çevrede en çok işgördüğü gruplarla kendini özdeş hissedip onların değerlerini paylaşabilir. Ayrıca, örgütü etkilemek isteyen çıkar grupları da böyle işgörenleri de arayabilirler (Kara, 2007: 62-63).

3.2. Değer Kuramları

Bu bölümde, son dönemde "değerler" üzerine yapılan araştırmalarda, değerlerin ölçümü için en çok kullanılan değer kuramından söz edilecektir. Bunlar, Hofstede değer kuramı; Rokeach değer kuramı; Inglehart değer kuramı ve Schwartz değer kuramıdır. Bu araştırmada da söz konusu değer ölçeklerinden biri olan Schwartz değer ölçeği kullanılmıştır. Nitekim, Schwartz'ın değer yaklaşımı, Schwzrtz tarafından Rokeach'ın değer yaklaşımında birtakım değişlikler yapması sonucunda oluşturulmuş bir ölçektir.

3.2.1. Rokeach Değer Yaklaşımı

Rokeach'a göre (1973), değer; karşıt bir davranış şekli veya yaşam amacına karşın kişisel ve toplumsal alanlarda benimsenen belli davranış tarzı veya yaşama dair daimi bir inançtır. Başka bir deyişle değer, ideal davranış biçimleri veya hayata dair amaçlar hakkındaki inançlardır (Güngör vd., 2012: 1273). Kişilerin sahip

oldukları değerler bir "değer sistemi" biçiminde önem sırasına sahiptir. Sisteme yeni bir değer katıldığında diğer değerlerin öncelik sıraları değişebilir. Değerler bireysel ve toplumsal bazı değişimlere olanak sağlamak üzere değişime uğrarken, bireyin belli kişilik yapısını yansıtacak oranda da sabit yapı gösterirler. Bu yüzden değer tanımlarında, değişken ve kalıcı özelliklerinden söz edilmesi gerekmektedir (Devrani, 2010: 52).

Değer araştırmalarına dair yapılmış en önemli teorilerden biridir. Milton Rokeach değer araştırmasında (1973); değerleri iki bölüme ayırmıştır. Her bir kategori 18 bireysel değerden oluşmaktadır.

Tablo 2 *Rokeach Değer Tablosu*

Amaçsal Değerler	**Araçsal Değerler**
1. Rahat bir yaşam	Hırslı, çalışkan, arzulu
2. Heyecanlı ve aktif bir yaşam	Açık görüşlü
3. Bir şeyi tamamlama duygusu	Becerikli, etkili
4. Dünyada barış (savaştan uzak)	Neşeli, sevinçli
5. Güzelliklerle dolu bir dünya	Temiz ve düzenli
6. Eşitlik, kardeşlik, fırsat eşitliği	Cesaretli
7. Aile güvenliği (sevdiklerini koruma)	Affedici
8. Hürriyet (bağımsızlık)	Yardımsever
9. Mutluluk	Dürüst
10. İç uyum (içsel çatışmadan uzak)	Hayalci, yaratıcı
11. Olgun bir sevgi	Bağımsız (kendine yeten)
12. Milli Güvenlik	Entelektüel
13. Zevk (keyifli bir yaşam)	Mantıklı
14. Günahtan arınmış, (kurtuluşa ermiş)	Sevecen
15. Kendine saygı	İtaatkâr
16. Sosyal onay	Nazik
17. Gerçek dostluk	Sorumluluk sahibi
18. Bilgelik (yaşamı olgunlukla anlama)	Kendini kontrol eden

Tablo 2'de gösterilen biçimde; birinci bölümde "amaçsal" değerler, ikinci bölümde ise araçsal değerler yer almaktadır. Amaçsal değerler (sonul değerler), kişinin yaşam boyu ulaşmak istediği amaçlardır. Araçsal değerler ise bireyin amaçsal değerlere ulaşabilmek için gösterdiği, tercih ettiği davranış kalıplarıdır (M.Rokeach'dan aktaran Özkalp ve Kırel, 2004: 71.)

3.2.2. Hofstede Değer Yaklaşımı

Hofstede kişinin zihinsel programlarını; evrensel, kollektif ve bireysel olarak üç seviyeye ayırmıştır. Bunlardan en temel olanı "evrensel seviye"dir ve genelde tüm insanlar için ortak paylaşılır. Bunlar; ağlamak, gülmek, agresiflik gibi davranışlar olup, insan vücudunun bir nevi biyolojik iletişim sistemine benzediğini kabul etmektedir. "Kollektif seviye"; yeme-içme, fiziksel mesafe, gibi unsurları içermektedir. Belli bir gruba bağlı insanlarca paylaşıldığını belirtir. "Bireysel seviye"nin ise aynı kollektif kültürde geniş bir yayılımda değişen alternatif davranışlar sağladığını belirtmiştir (Hofstede'den aktaran, Morsümbül, 2014: 41.)

Hofstede, değerleri ve kültürü kişinin zihin programının değerleri ve kültürü anahtar yapılar olarak tanımlamıştır (Hofste'den aktaran, Yeganeh, 2014: 5). Kültürler arası karşılaştırmada önerdiği beş boyut aşağıda sıralanmıştır.

-**Güç mesafesi** (Yüksek - Düşük); toplumdaki insanlar arasındaki eşitsizliğe odaklanmaktadır.

-**Bireyselcilik - Toplulukçuluk**; birey ve grup ilişkisini tanımlar. Bireyci bir toplumda inanç ve davranışların birey tarafından belirlendiğini, buna karşın kolektivist bir toplumda kişinin ailesine, mesleğine ve ülkesine olan bağlılık tutumları öne çıkmaktadır.

-**Anaerkillik - Ataerkillik** (Kadınsı – Erkeksi); ataerkil bir çalışma kültüründe başarı, terfi elde etmede zorluklar ve yüksek kaygılar vardır. Anaerkil bir çalışma kültüründe ise, iyi ilişkiler, iş güvenliği ve arzulanan bir yaşam ortamı birinci derecede önemlidir.

-**Belirsizlikten kaçma** (Yüksek-Düşük); yüksek "Belirsizlikten Kaçma" değerinin hakim olduğu bir kültür içindeki bireylerin belirsiz veya bilinmeyen olaylar tarafından tehdit edildiğini ve toplumun mutlak doğruyu savunan kuralları oluşturduğunu belirtir.

-**Uzun - Kısa vadeye dönüklük**; kişilerin ya da toplumların kısa ve uzun vadeye yönelik olma durumunu açıklar

Hofstede, Uluslararası ABD firması olan IBM'ın farklı ülkelerdeki çalışanları üzerinde 53 ülkede yaptığı (1971-1973) çalışması; literatüre kültürler arası değer karşılaştırması olarak girmiştir (Morsünbül, 2014: 41). Yaklaşıma; bireyi ayırt etmeden bireyin yaşam alanını temel alan evrensel bazı değerleri ölçtüğü yönünde eleştiriler olmuştur (Schwartz, 2003: 264-265).

3.2.3. Inglehart Değer Yaklaşımı

Inglehart (1997), Inglehart ve Baker (2000) ve Inglehart ve Welzel (2003, 2005) dünya çapında kültürel ve sosyal farklılıkları iki boyuta dayandırmıştır. İlki "Geleneksel/Seküler - Rasyonel" değer boyutu, geleneğin ve dinin çok önemli olduğu ve olmadığı toplumların arasındaki kontrastı / zıtlığı yansıtmaktadır. Buna karşılık, "Kendini gerçekleştirme" değer boyutu, öznel refah ve yaşam kalitesi üzerine artan bir vurguyla karakterize etmektedir (Inglehart'dan aktaran, Yeganeh, 2014: 6).

İlk olarak 1981 yılında Avrupa topluluğa üye ülke vatandaşlarının katılımıyla gerçekleştirilen çalışma, değer çalışmasının temelini oluşturmaktadır. İlk gerçekleştirilen çalışmadan bugüne, değer ölçüm çalışması dünya geneline yayılarak büyük bir projeye dönüşmüştür. European Value Survey (EVS) ve World Value Survey (WVS) olarak gerçekleştirilmektedir (Inglehart'dan 2007-2010; aktaran Morsümbül, 2014: 42-44).

Dünya nüfusunun %90'nını kapsayacak şekilde doksanyedi toplum üzerinde ulusal temelli anketler yapılmaktadır. Söz konusu anketlerin sonucunda iki temel değer belirlenmiştir. I- Geleneksel/Seküler – Rasyonel, değerler; Sanayi toplumlarının dünya görüşlerinin, geleneksellikten, seküler-rasyonel değerlere doğru

kaydığı görülmüştür. II- Yaşamsal – Kendini Gerçekleştirme değerleri; Endüstri toplumundan, bilgi toplumuna kayılırken de öncelikler; ekonomik ve fiziki güvenlikten, yaşam kalitesi ve kendini gerçekleştirme değerine geçmiştir. Söz konusu araştırma değerlerle beraber, kanaatleri, tutum ve inançları da ölçmektedir (Morsümbül, 2014: 46).

3.2.4. Schwartz Değer Yaklaşımı

Schwartz değer kuramı, bu çalışmada yönetici değerlerinin ölçülmesinde kullanılmıştır. Bu nedenle 2006 yılında yayınladığı makalesinden özetleme yapılarak aşağıda daha açıklayıcı aktarılmaya çalışılmıştır (Schwartz, 2006: Çev. Ali Dönmez)

Değerler konusu hem davranış ve tutumlara yönelik etkisinin tahmin edilebilir, tanımlanıp yorumlanabilir olması; hem de değerler üzerinde yapısal bazı değişkenlerin etkilerinin de aynı şekilde öngörülebilir, tanımlanabilir ve yorumlanabilir olması; kültürlerarası karşılaştırma yapılmasına olanak sağlaması yönleriyle sosyal bilimlerde ilgi odağı olan bir olgudur. Değerler "evrensel insan ihtiyaçlarının bilişsel yansımaları"dır. Bireylerin değerlere verdikleri önem sıralamasındaki farklılıklar; kişiyi, grubu, toplumu ve kültürleri de farklı kılmaktadır. Değer türleri arasındaki yapısal ilişkiler, insanların değer önceliklerinin altında yatan motivasyon dinamiklerinin incelendiği toplumlarda (Avustralya, Finlandiya, Hong Kong, İspanya, Birleşik Devletleri, Almanya ve İsrail) benzer olduğunu, göstermektedir. (Schwartzand Bilsky, 1987: 550 -551).

Schwartz çalışmasını açıklarken; farklı ülke kültürlerindeki kişilerin belirlediği on temel ve dört üst değer boyutunu tanımlamıştır. Bireyler ve gruplar çalışmada belirlenmiş olan değerlere atadıkları öncelikler bakımından farklılık gösterirler. Değerler sosyal bilimlerde merkezi bir kavram olmuştur. Hem Durkheim (1897), hem de Weber (1905) için değerler, toplumsal ve kişisel oluşumu ve değişimi açıklamak açısından çok önemli kabul edilmiştir. Değerler toplumu ve bireyleri tanımlamak, değişimi zaman içinde izlemek ve çeşitli tutum ve davranışların motivasyon temellerini açıklamak için kullanılır. Schwartz'a göre bireyler öncelikler ve hiyerarşiler açısından farklı değerlere sahiptirler. Çalışması "kişisel değerler"

teorisini açıklar. Tanımladığı değerleri ölçmek için iki farklı araç tanımlar. Farklı 70 ülkeden toplanan veriler bu değerlerin yapı ve içeriğini oluşturmuştur. Ortaya çıkan değer önceliklerine göre; -bireysel farklılıkların kaynaklarını, -davranış ve tutum sonuçlarını inceler. Değerlerin nelerden etkilendiğine ve neleri nasıl etkilediğine bakılır. Schwartz'a göre, değerlerin özelliklerine bakıldığında, aşağıdaki unsurlar dikkate değerdir.

-Değerler kişileri ayrılmaz bir şekilde etkileyen inançlardır. Değerler aktive edildiğinde duygu ile doludur. Kişiler en önemli değerleri olan, "bağımsızlıkları" tehdit edildiğinde uyarılırlar, "umutsuzluğa" kapıldıklarında mutsuz olurlar, "keyif almayı" bildiklerinde mutlu olurlar.

-Değerler eylemi motive eden, arzu edilen hedefleri ifade eder. Toplumsal düzen, adalet, yardımseverlik için önemli değerler edinen insanlar, bu hedefleri sürdürmek için motive olmuşlardır.

- Değerler belirli eylemleri ve durumları kapsar. Örneğin itaat ve dürüstlük değerleri; iş yerinde, okulda, sporda, iş ve siyasette, aile iş ilişkilerinde, arkadaş ilişkilerinde veya yabancılarla ilgili olabilir. Bu özellik, değerleri normalde belirli eylemlere, nesnelere, durumlara işaret eden norm ve tutumlar gibi daha dar kavramlardan ayırır.

- Değerler standart veya kriter olarak kullanılır. Eylemlerin, politikaların, kişilerin ve olayların seçiminde veya değerlendirilmesinde yol gösterir. İnsan manevi değerlerinin olası sonuçlarına dayanarak; iyi veya kötü olanı, haklı veya haksızı, yapmaya değer ya da kaçınılması gerekenler hakkında karar verirler. Fakat günlük kararlarda değerlerin etkisi nadiren bilinçlidir.

-Birinin düşündüğü eylem ve kararların, farklı değerler için çelişkili sonuçlar olması durumunda; değerler farkındalık yaratır.

-Kişisel değerlerin önem sırası vardır. İnsanlar değer önceliklerinden oluşan bir sisteme sahiptir. Kişinin değerlerinin önem sıralaması olması onları norm ve tutumlardan ayırmaktadır.

-Çoklu değerlerin önemi eylemi yönlendirmesidir. Herhangi bir tutum veya davranış tipik olarak birden fazla değere ima eder. İlgili ve rekabet eden değerler arasındaki dengeleme tutum ve davranışları yönlendiren şeydir.

-Değerler aktör için önemli olduğu ölçüde eyleme katkıda bulunur.

Yukarıda sayılanlar değerlerin özellikleridir. Bir değeri diğerinden ayıran şey, ifade ettiği motivasyon türüdür. Değerler teorisi; her birinin altında yatan motivasyona göre on geniş değer tanımlar. Teoriye göre bu değerlerin evrensel olması muhtemel görünmektedir. Çünkü bunlar; baş etmeye yardımcı oldukları üç insanlık var oluşunun bir veya daha fazlasına dayandırılmıştır. Schwartz, değerleri ifade ettikleri motivasyonel hedefler açısından ayırmıştır. Söz konusu gerekliliklerin neler olduğuna bakıldığında; ilk olarak bireylerin biyolojik organizmalar olarak ihtiyaçları ikincisi eşgüdümlü sosyal etkileşimi sağlamak ve son olarak toplumsal refah sağlamak ve yaşam için toplumsal kurumsal talepleri karşılamak olarak tanımlamıştır. Böylece insan varlığının üç temel gereksinim bağlantılı olduğunu ifade etmiştir. Bireyler, insan varlığının bu ihtiyaçlarıyla tek başlarına mücadele edemezler, baş edemezler. İnsanlar onlarla baş edebilmek için uygun hedefler ifade etmeli, bunun için başkalarıyla iletişim kurmalı ve işbirliğini sürdürmelidir. Değerler hedeflerin ifadesinde ve sosyal etkileşimde; toplumsal açıdan arzu edilen kavramlardır. Evrimsel bir bakış açısıyla hedefler ve bunları ifade eden değerler hayati önemdedir. Devamında on değerin her birinin ifade ettiği geniş hedef açısından tanımlanması ve ilgili değer kavramlarının evrensel gerekliliğe dayandığı görülmüştür. Aşağıda her bir değerin anlamı özetlenmiştir.

Özerklik; bağımsız düşünme ve eyleme geçebilme, seçme, yaratma, keşfetme, kendini yönetme, ustalık, bağımsızlık ihtiyaçlarını kontrol içindir.

Yenilikçilik; heyecan yenilik ve hayata meydan okuma ihtiyaçlarını kontrol eder. Uyarıcı değerler, tehdit unsuru olmaktan ziyade, optimal, pozitif bir aktivasyon seviyesinin korunması için çeşitlilik ve uyarılma için organizma ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

Hazcılık (hedonizm); memnuniyet, zevk ve duygusal hazza dayanan hedonizm değerleri, organik (biyolojik) ihtiyaçlardan ve onları elde etme arzusundan

doğmaktadır. Birçok disiplin teorisyeni tarafından (Freud vd.,1933) incelenen hedonizm, zevk düşkünlüğü, hayatın tadını çıkarma ihtiyaçlarına dayanmaktadır.

Başarı; sosyal standartlara göre yeterlilik göstermek yoluyla kişisel başarı ihtiyacını karşılar. Bireylerin yaşamlarını sürdürmeleri, grup ve kurumların hedeflerine ulaşmaları için kaynaklar üretir. Başarı değerleri, hakim olan kültürel standartlar açısından yetkinlik göstermek ve böylece toplumsal onay alınmasını vurgulamaktadır.

Güç; toplumsal statü ve prestij elde etme, insanlara ve kaynaklara karşı kontrol veya hakimiyet oluşturmak ihtiyacını karşılar. Toplumsal yaşamın bir gerçeğini haklı çıkarmak ve grup üyelerini onu kabule motive etmek için, gruplar iktidarı/gücü bir değer olarak kabul etmektedirler.

Güvenlik; toplumun, ilişkilerin ve benliğin güvenliği, uyum ve istikrarına ilişkin ihtiyaçları karşılar. Güvenlik değerleri temel kişisel ve grup gerekliliklerinden türetilmektedir. İster kişisel ister grup güvenliği için olsun temelde "kendine güven sağlama" ihtiyacını karşılamaktadır. Dolayısıyla, toplum düzeni, aile güvenliği, ulusal güvenlik, aidiyet duygusu, temizlik, iyilik, sağlık ve ılımlılık içermektedir.

Uyumluluk; başkalarını üzen veya zarar verebilecek, sosyal beklenti ve normları ihlal anlamına gelen; eğilim ve dürtülerin kısıtlanması ihtiyacını karşılar. Uyumluluk değerleri, bireylerin pürüzsüz etkileşimi ve grup çalışmasını bozabilecek ve zayıflatabilecek eğilimleri engelleme gereğinden kaynaklanmaktadır. Hemen tüm değer analizlerinde uyumluluktan söz edilir. İtaatkar, öz disiplin sahibi, nazik, ebeveynleri ve yaşlıları onurlandıran, sadık ve sorumluluk sahibi olmayı vurgulamaktadır.

Geleneksellik; bir kişinin kültürünün veya dinin sağladığı gelenek ve düşüncelere karşı saygılı olma ve kabullenme ihtiyacına dayanır. Her yerde gruplar, deneyimlerini ve kaderlerini temsil eden uygulamalar, simgeler, fikirler ve inançlar geliştirirler. Bunlar değerli adet ve gelenekler olarak onaylanmaktadır. Grup dayanışması sağlar, eşsiz kabul edilen değerlerin yaşamasını sağlar. Genellikle, dini ritüeller, inançlar ve davranış formlarında görülür. Gelenekler saygılı, alçakgönüllü, hayattaki payına razı olan, ılımlı bir manevi yaşamı temsil eder.

Gelenek ve uyum değerleri motivasyonel olarak yakındır. Kendilerine sosyal olarak dayatılmış beklentilerin lehine bağımlı kalma hedefini kapsar. Uyum; kişinin sık etkileşimde bulunduğu kişilere (şef, öğretmen, patron) boyun eğmesini gerektirir. Değişen beklentileri karşılar. Gelenek ise; daha soyut nesnelere, dini ve kültürel geleneklere ve fikirlere boyun eğmeyi içerir. Geçmişten gelen değişmez beklentilere yanıt vermesi istenir.

Yardımseverlik; kişinin sık temas ettiği kişilerin refahını koruyup geliştirmesi ihtiyacını karşılar. Sorunsuz grup işleyişi için temel gereklilik ve organik ihtiyaçtan kaynaklanır. En kritik olaylar, aile içindeki ve diğer birincil gruplardaki ilişkilerdir. Bu değer başkalarının refahı için gönüllü endişeleri vurgular. Dürüstlük, affedicilik, sadık olma, gerçek sevgi ve gerçek dost, hayatın manevi anlamını kapsar. Yardımseverlik ve uyumluluk değerleri birlikte, işbirlikçi ve destekleyici sosyal ilişkileri teşvik eder. Bunu yanında yardımseverlik değeri, bu tür davranışlar için içselleştirilmiş bir motivasyonu temsil eder. Uyum ise benlik için olumsuz sonuçlardan kaçınmaya dayalı bir işbirliği geliştirmektedir.

Evrenselcilik / Hümanizm; tüm insanların ve doğanın refahı için anlayış, takdir etme, hoşgörü ve koruma değeridir. Yardımseverlik değerinin grup içi olanının aksine birey ya da grubun hayatta kalma gereksiniminden kaynaklanmaktadır. Ancak insanlar; genişletilmiş birincil grubun ötesinde başkaları ile karşılaşana kadar ve doğal kaynakların kıtlığından haberdar olana kadar, bu ihtiyaçları tanımazlar. Muhtemelen insanların bu değer ihtiyacı; farklı olan ve kendilerine adil davranan diğer kişileri kabul etmedeki başarısızlığın hayatı tehdit eden çatışmalara yol açtığını anladıkları için ve doğal çevrenin tahribatının hayatın kaynaklarını yok ettiğini görmelerinden ortaya çıkmış olabilir. Evrenselcilik tüm dünyayı ve doğayı kapsayan, iç-uyum ve manevi bir hayatı benimseyen nitelikte bir değer türüdür.

Değer ilişkilerinin yapısı; teorik on adet temel değeri belirlemenin yanında, değerler arasındaki dinamik ilişkilerin yapısını da belirlemektedir. Değer yapısı: herhangi bir değer arayan eylemlerin, bazı değerlerle çelişen ancak başkalarıyla uyuşan sonuçlara sahip olması gereğinden kaynaklanır. Örneğin; "başarı" değeri peşinde olmak genellikle "iyilik" değeri ile çatışmaktadır. Kendisi

için başarı hedefleyen biri, bir başkasının refahını arttırıcı yardımı engelleyebilir. Diğer yandan "başarı" ve "güç" değerleri uyumludur. Yenilikçilik ve özerklik gelenek değerlerini zayıflatır. Buna karşın "geleneksellik" değerinin takibi "uyumluluk" değerini gerektirir. Her ikisi de dış isteklere uygun davranmayı motive eder.

Değerlere bağlı eylemlerin; pratik, psikolojik ve sosyal sonuçları vardır. Pratik olarak bir değeri teşvik eden bir eylem, rakip bir değeri ihlal eder. Ne yapacağını seçen kişi bu gibi alternatif eylemlerin psikolojik olarak uyumsuzluğunu fark edebilir (örneğin; alkol kullanmak ve dini gelenekler). Elbette insanlar rekabetçi değerler arasında tek bir eylemde bulunmazlar. Farklı zamanlarda farklı ortamlarda farklı eylemlerde bulunabilirler. Şekil 15'de verilen dairesel yapı, çatışma ve uyuşma ilişkilerinin kalıbını değerler arasında tasvir etmektedir.

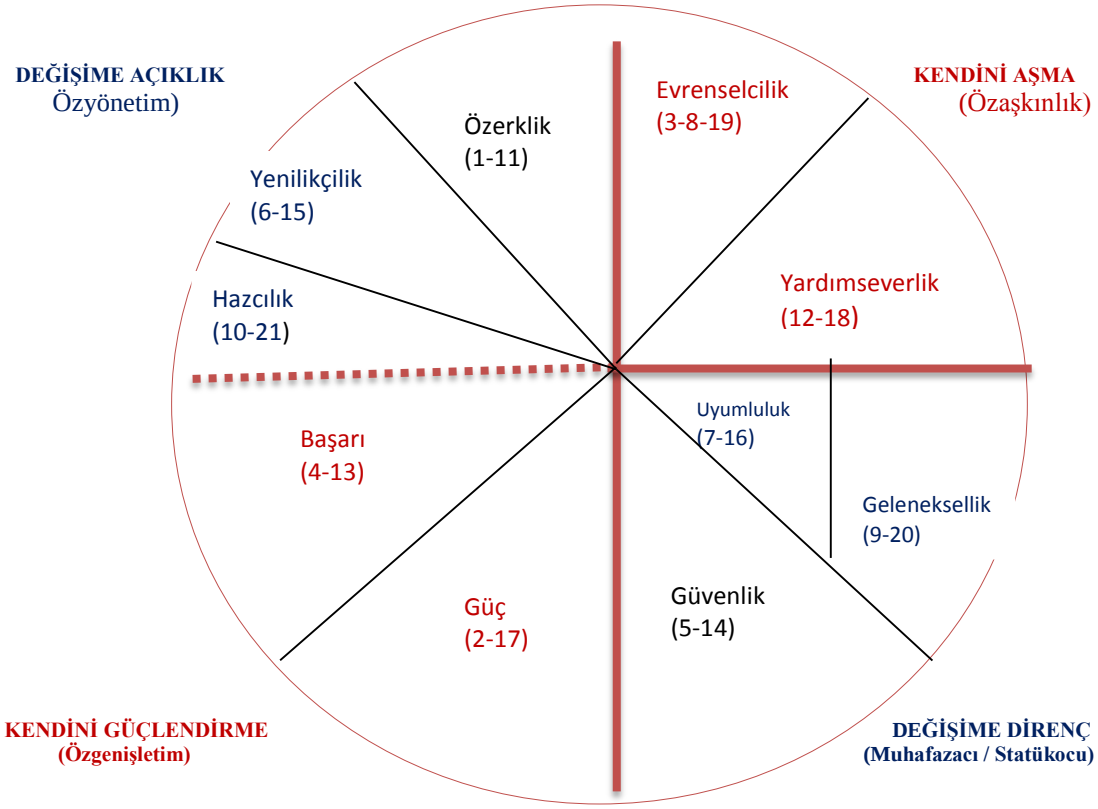
Tablo 3 *Schwartz değer sınıflaması*

ÜST DEĞER BOYUTU	DEĞER TİPİ	DEĞER TANIMLARI	ALT DEĞERLER
KENDİNİ GÜÇLENDİRME	Güç	İnsanlar ve kaynaklar üzerinde kontrol yetkisine sahip olmayı ve sosyal statüye dayalı saygınlığı önemseme	Toplumsal güç ve otorite sahibi olmak, refah içinde yaşam sürdürmek
	Başarı	Toplumsal standartlar ölçüsünde yeteneğini gösterme	Hırslı, yetkin ve başarılı olmak
DEĞİŞİME AÇIKLIK	Hazcılık (Yaşamdan keyif almak)	Kişinin keyif alma arzusu ve duygularını harekete geçiren, memnuniyet veren şeyleri önemseme	Keyifli, yaşamdan zevk alarak yaşamak
	Yenilikçilik (uyarılım)	Yaşamda yenilik ve heyecan arama, meydan okuma	Cesur olmak, dinamik ve heyecanlı bir yaşama sahip olma
	Özerklik (özyönelim)	Bağımsız düşünce yapısıyla davranma, üretme, keşfetme	Yaşamda; bağımsızlık ve özgürlük yanlısı olmak, yaratıcı olmak
KENDİNİ AŞMA	Evrensellik	Tüm insanlar ve doğanın refahı için anlayış, takdir, hoşgörü ve onları koruma	Açık fikirli, erdemli, toplumsal adalet ve eşitlik yanlısı, dünya barışı arzusu, doğa ve sanatın güzelliklerine hayranlık, bunlarla bütünleşmek ve çevreyi korumak.
	İyilikseverlik	Yakın ilişkilerde bulunulan insanların refahını koruma	Yardımsever, dürüst, sadakatli ve sorumluluk sahibi olmak.
DEĞİŞİME DİRENME (Muhafazacılık)	Geleneksellik	Geleneksel kültür veya bir dine inanmayı sağlayan düşüncelere adetlere saygı gösterme, kabullenme	Mütevazı hayatın getirdiklerini kabul eden, dine ve inançlarına içtenlikle bağlı olmak.
	Uyma	Diğer insanların keyfini kaçıran veya başkalarına zarar veren, normların ihlali anlamına gelen eğilim, davranış ve itici güçleri sınırlama	Nezaket içinde kurallara uyma, kendini disipline etmek, ailesine ve büyüklerine saygılı olmak.
	Güvenlik	Kendisinin, çevresinin ve içinde yaşadığı toplumun güven içinde olması	Toplumsal düzenin devamını istemek, aile güvenliğini önemsemek ve iyiliğe aynı biçimde karşılık vermek.

Kaynak: *Schwartz (2006), "Basic Human Values: Theory, Measurement and Aplications", Revue Française de Sosyologie, 47/4,uyarlanmıştır.*

-Geleneksellik ve Uyumluluk aynı alanda/bölgede yer alır. Uyum merkezi, geleneksellik onun çevresindedir. Bu gelenek değerinin karşı değerlerle daha fazla çatıştığına işaret eder. Gelenek değerine bağlı beklentiler, uyum değerinin etkileşim ve temsilinden daha soyut ve muğlaktır. Bu nedenle karşı değerlerin kesin bir şekilde reddini talep eder.

-Değerlerin iki kutupsal boyutta düzenlendiğini görmek, rakip değerler arasındaki karşıtlığı özetler.



Şekil 15 *Schwartz değer çemberi, 21 sorunun dört ana değer alanına dağılımı*
Kaynak: *Schwartz (2006), "Basic Human Values: Theory, Measurement and Aplications", Revue Française de Sosyologie, 47/3.*

Dairesel şekilde I.Boyut; "Değişime Açıklık" ve "Değişime Direnç" değerleri çelişmektedir. II.Boyut; "Kendini Güçlendirme ve Kendini Aşma" değerleri çelişmektedir. Her iki boyut içinde Hazcılık (hedonizim) yer almaktadır.

Güdüsel alt yapısı uyumlu olan değer tipleri birbirine komşu alanlar halinde dizilirken, güdüsel altyapısı çatışmalı olan değer tipleri, birbirine zıt kutuplardaki alanlar olarak konumlandırılmaktadır. Değer tipleri iki temel güdüsel çatışma ekseni üzerinde yer almaktadır.

Birinci Temel Eksen; Değişime Açıklık – Değişime Direnç

Eksenin bir kutbunda, bireysel yenilik arayışı, bağımsız düşünme ve davranma yönelimi içeren; **Değişime Açıklık** (yenilikçilik ve özerklik) ekseni yer almaktadır. Karşı kutupta ise: bireysel isteklerin toplumsal normlara ve geleneklere göre sınırlanması, bireysel ve toplumsal istikrarın korunması yönelimini içeren; **Değişime Direnç** (uyumluluk, geleneksellik ve güvenlik) ekseni yer almaktadır.

İkinci Temel Eksen; Kendini Güçlendirme – Kendini Aşma

Eksenin bir kutbunda, bireysel başarı ve baskınlık güdüsünü yönlendiren **Kendini Güçlendirme** (güç ve başarı), karşı kutupta ise: yakın olunan başkaları, dış gruptaki kişiler ile doğanın esenliği yönelimini ifade eden; **Kendini Aşma** (evrenselcilik ve yardımseverlik) boyutu yer almaktadır.

Hazcılık değerinin ise iki değer tipi ile ilişkili olarak Değişime Açıklık ve Kendini Güçlendirme arasında yer aldığı görülmektedir.

Schwartz'ın yukarıdaki çembersel değer yapısı, odaklanılan alan itibariyle Tablo 16'dan incelendiğinde; değerlerin kişi odaklı ve toplum odaklı olarak kişinin eğilimini de ortaya çıktığı görülmektedir. Bu görünüm Hofstede'nin bireycilik ve toplulukçuluk değerlerini hatırlatmaktadır. Bugüne kadar yapılan çok sayıdaki araştırma sonucu "çembersel modeli" destekler nitelikte örüntü göstermiştir (Schwartz, 1992,; Schwartz ve Ark. 2001).

Schwarts; Portre Değer Ölçeğinin güvenilirlik değerinin; ölçekteki her bir değerin iki madde ile ölçülmesi ile geniş anlamları olan bir çok değerin çok çeşitli anlamları kapsamasında dolayı, yüksek beklenmemesi gerektiğini belirtmiştir. Yine Schwartz eğer ince ayrıntılar üzerinde durmasına gerek yok ise on değerin bir üst boyutta ele alındığı **dört temel değer üzerinden** ele alınabileceğini belirtmiştir (Schwarts, 2003: 277).



Şekil 16 *Değer Yapısını Düzenlenleyen İlkeler*
Kaynak: *Schwartz 2006 "Basic Human Values: Theory, Measurement and Aplications", Revue Française de Sosyologie, 47/5.*

Değerler kişilerin hayatında neyin önemli olduğunu belirlemektedir. Her birey farklı derecelerde önem arz eden değerler taşır (başarı, güvenlik, yardımseverlik vb**.).** Belli bir değer bir kişi için çok önemli olabilirken bir başkası için önemi olmayabilir. "Schwartz'ın Değer Teorisi" (1992 – 2003- 2006) bir çok kuramcının beyanıyla örtüşen, ana özellikleri kapsayan bir değer anlayışını benimsemektedir. Schwartz'a göre değerler; kişilerin davranışlarını şekillendiren, çevremizdeki olayları ve insanları değerlendirmemizi sağlayan kavramlardır. Bireylerin farklı değerlere atfettikleri öncelikleri, onların kişiliğini, toplumsal deneyimlerini, hayat deneyimlerini, kültürlerini vb. yansıtmaktadır. Değer kişilerin iyi ya da kötü olarak nitelendirdiği inançları ile yapması ve yapmaması gerekenlere ilişkin düşündüklerini açıklar (Schwartz, 2006: Çev. Dönmez: 2-7).

Schwartz'ın değer ölçeğinin farklı alanlardaki birçok araştırmada kullanıldığı bilinmektedir. Gerçekleştirilmiş bazı kişisel değer ölçüm çalışmalarından derlenen tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4 *Schwartz Değer Ölçeğini Kullanan Çalışma Örnekleri*

Yazar - Yıl	Eser	Araştırma konusu	Sonuç
KILINÇ Nevin ve VATANSEVER Çiğdem (2017)	Çalışanların Yeşil Tutum ve Davranışları ile Yaşam Değerleri İlişkisi"	Kamu ve Özel sektörde çalışan 835 Yönetim kademesinde çalışan kişiye uygulanmıştır. Kişisel değer ölçümünde Schwartz'ın Avrupa Sosyal Proje Araştırmalarında kullanılan 21 soruluk (5'li likert) formu kullanmıştır	Yöneticilerin "Güç" ve "Başarı" değerleri öne çıkmıştır. Bu anlamda, henüz sürdürülebilirlik konusunu; Türkiye örnekleminin yeterince gündemine almadıkları ihtimali yüksek görünmektedir.
TOSUN Tülay ve UYANIK Gülden (2017)	İlkokul Birinci Sınıfa Devam Eden Çocukları Olan Annelerinin Değer Algılarının ve Çocuklarına Aktarmak İstedikleri Değerlerin Karşılaştırmalı İncelemesi	İstanbul'da bulunan 6 adet ilköğretim okulu birinci sınıf annelerine Scwartz'ın kişisel değer anketi uygulanmıştır.	Annelerin; en fazla "Evrensellik" değerini benimsedikleri "Güç" değeriniyse en az benimsedikleri görülmüştür.
TEVRUZ Suna, TURGUT Tülay ve ÇİNKO Murat (2015)	Integrated Turkish Work and Achievement Goals With Schwartz's Human Values	İstanbul'daki 6 üniversitenin (593) öğrencisine Schwartz'ın PDÖ uygulanmıştır. .	Değer ölçeğinde yer alan 10 değer ve iş başarı hedefleri karşılaştırılmıştır. Türk kültür ön yargısına uyan biçimde aile ve koruma değerleri öne çıkmıştır.
MORSÜNBÜL Şebnem (2014);	Değerlerin Kuşaklararası Değişimi, Hacetepe Üniv.Sos.Bil.Ens. Sosyoloji ABD. Doktora Tezi	Kuşaklararası değer farklılaşmasını Ankara örnekleminde test etmiştir. Değer ölçümünde Schwartz'ın 21 soruluk Avrupa Sosyal Araştırma ölçeğini PVQ kullanmıştır. Dört temel değer üzerinden incelemiştir.	Kuşaklararası değerlerdeki değişimin hızlı gerçekleştiğini ve yaş, eğitim, gelir ve dindarlık faktörlerinin değerlerin farklılaşmasında etken olduğunu belirtmiştir.
SERİN Mehmet Koray ve BULUÇ Bekir (2014)	Sınıf Öğretmenlerinin Değer Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki	350 sınıf öğretmenine Schwartz'ın değer ölçeği ile Dipaola & Hoy'un Örgütsel vatandaşlık ölçeği uygulanmıştır.	Kişisel değer tercihlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışıyla olan ilişkisi düşük düzeyde bulunmuştur
GÜNGÖR Halil İbrahim, EKŞİ Halil ve ARICAK O.Tolga (2012)	Genç yetişkinlerin Değer Tercihlerinde Narsist Kişilik Özelliklerini Yordaması	233 Genç yetişkine yönelik Schwartz'ın değer ölçeği uygulanmıştır	Scwartz'ın Kuramunda yer alan, değerlerden -Güç, -Başarı, -Hazcılık -Uyarılma, -Özdenetim -Evrenselcilik'in "narsizim üzerinde pozitif etki ettiği: Diğerlerinin ise "narsizim üzerinde negatif yönde etkisi olduğu görülmüştür.
DEMİRUTKU Kürşad ve SÜMER Nebi (2010)	Temel Değerlerin Ölçümü: Portre Değerler Anketinin Türkçe Uyarlaması	Schwartz'ın geliştirdiği (2001) portre değer anketi incelenmekte ve Türk Üniversite örnekleminde test edilmektedir.	Türk örneklemin, Schwarts'ın kuramsal yapısına uyduğu ve değer ölçümünde kullanılabileceği teyit edilmiştir.
KUŞDİL ve KAĞITÇIBAŞI (2010)	Türk Öğretmenlerin Değer Yönelimleri	Scwartz'ın 54 soruluk değer ölçeği kullanılmıştır	-Değer listesinin Türk kültürüne uygunluğu ve yeni değerlerin eklenmesine müsait bulunduğunu ortaya çıkarmışlardır. -Öğretmenlerde "Kendini Aşma" ana değer boyutu altındaki değerlerin öne

			çıktığını buna karşın "Kendini Aşma" kapsamında yer alan değerlerin daha az önem atfedildiğini belirlemişlerdir.
ERBAKAN M.Ali Fatih (2010)	Kişisel Değerler – Liderlik Tarzları İlişkisi: Farklı Toplumsal ve Kültürel Ortamlardan Gelen Yöneticilerin Farklılaşması	Schvartz'ın dört üst değer boyutu ve Sosik'in iş değeri ile ölçüm yapılmıştır. Gıda perakendecisi alanında 245 adet üst ve orta düzey yöneticiye uygulanmıştır.	-Kendini Aşma, değişime açıklık ve toplulukçuluk değerinin "dönüşümsel liderlikle", -Kendini Aşama, Değişime Direnme (Muhafazacılık) ve toplulukçuluk değerlerininse "ilişki odaklı liderlikle" , - Kendini Güçlendirme değerininse "işlemsel liderlikle", Pozitif ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır.
ALTINTAŞ Füsun Çınar, (2008)	A Comparative Analysis of Turkish and German Managers' Personel Values	Türkiye ve Almanya'da orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan 100 er adet toplam 200 yönetici üzerinde Schwartz'ın değer ölçeğini kullanmıştır.	-Her iki ülke yöneticileri, evrensel değerler açısından farklılık göstermemiştir. -Hofstede'nin (2001) araştırmasına uyan biçimde --Güç mesafesi geniş olan Türkiye'de yöneticiler hiyerarşiye ve simgelere önem atfetmişler. Grup ve aileyi öne çıkarmışlardır. --Güç mesafesi düşük olan Almanya'da yöneticiler, merkezden ve hiyerarşiden uzak olma eğiliminde, iş odaklı ve duygusal bağlılıktan kaçınma yönlü tutum göstermişlerdir.
GROJEAN Michael W., RESİCK Christian J., DİCKSON Marcus W. SMİTH D. Bront (2004)	Leaders, Values and Organizational Climate: Exemining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics	Örgüt yöneticilerinin/ liderlerinin ve üyelerinin değerlerinin, örgütün etik iklimin şekillenmesindeki rollerini incelemişlerdir.	Örgütlerde değer temelli iklimin oluşmasında liderlerin / yöneticilerin kritik bir role sahip olduğunu: Schwartz değer temeli üzerinden savunmuşlardır.

3.3. Yönetici Değeri ve Önemi

Yöneticiler, yetiştikleri toplum ve örgütlerin kültürlerinden bağımsız değildir. Toplum ve örgütlerin kültürü yöneticileri etkilediği gibi, yöneticilerin kültürü de toplumu ve örgütleri etkilemektedir. Yöneticiler, örgüt eylemlerine yönelik aldıkları kararlarda bazı kültürel güçlerin etkisinde kalır. Dolaylı veya dolaysız yollardan etkisi altında kaldıkları bu güçlerin başında kültürün bir parçası olarak değerlendirilen değerler gelmektedir (Kara, 2007: 190).

Kişisel değer sistemi bir kişinin kişiliğinin çekirdeğini oluşturmaktadır. Bu değerler kişilerin kendi kültürel programlanmaları sonucu oluşmaktadır. Bireysel değerler sistemi sosyal yapı içinde yaşamın erken dönemlerinde şekillenmektedir. Sosyal anlaşma ve katılımlar, temel değerlerin gelişmesine katkıda bulunur. Temel değerler kümesinde, bireyin yaşamsal deneyimine dayanan birçok bileşen mevcuttur. Yöneticilerin karar verme ve liderlik stillerinin anlaşılmasında bireysel değerlerin önemli etkisi bulunmaktadır. Guth ve Taigeri'ye (1965) göre yöneticilerin değer sistemleri karar alma davranışlarında kritik rol oynamaktadır. Benzer çalışmalar göstermiştir ki, yöneticilerin sahip olduğu kişisel değerler; yenilik, hiyerarşik ilişkileri, grup davranışı, örgütsel iletişim, çatışma vb. durumlarda karar verme yönünden önemli etkiye sahiptir (Adler 1991; England 1967; Whiteley 1977'den Akt. Altuntaş: 2008, 70). Yönetim davranışının açıklanmasında önemli bir role sahip olan bireysel değerler, yöneticilerin karar verme ve liderlik tarzlarında etkilidir (Hunt ve Tuwaijri: 1996, 48).

Örgütsel davranış açısından değerlerin önemi yadsınamaz. Değerler; tutum ve eğilimlerin temellerinin araştırılmasında ve algıları etkilemeleri nedeniyle önem arz etmektedir. Bireyler örgütlerde nelerin yapılıp nelerin yapılmaması gerektiğini daha önceki yaşam süreçlerinde öğrenip kazandıkları ölçülere göre karar verirler. Bunlar değerlerden bağımsız değildir. Değerlerin zaman zaman objektifliği ve akılcılığı barındırdığı dahi söylenebilir (Özkalp ve Kırel, 2004: 69).

Posner (2010) yaptığı araştırmalar ışığında, yönetici değerlerinin örgüt yaşamının güçlü sesi olduğunu ve etkilerinin on yıllarca devam ettiğini belirtmektedir. Yöneticilerin temel değerlerinin daha iyi anlaşılmasıyla, onların inançlarının, tutumlarının ve davranışlarının anlaşılması sağlanabilmektedir. Özellikle etik alandaki kararlarda yöneticilerin değerlerinin zaman içinde değişen ya da değişmeyen yönleri önem arz etmektedir. Bir yöneticinin aldığı en kritik kararların bir bölümü kişisel değerlerini içerir; örneğin, müşterinin anlık acil taleplerine tepkisini, şirketin uzun vadeli çıkarlarına yaklaşımını, iş hayatı ve aile hayatına ilişkin sorumluluk algılarını, ödüllendirme-cezalandırma krıterlerini belirler. Bu konuda yöneticilerin çoğu, "otantik ve sağlam bir liderlik yapısına ilişkin değerlerin, örgütsel yapıyı sağlamlaştırıp, verimliliği arttırdığını belirtmektedir. Argondona ise çalışmasında (2003), değerlerin pastanın üzerindeki kremayı değil, yapıyı destekleyen temeli oluşturduğunu belirterek, yöneticilerin kendi kişisel değerleri yanında çevrelerindekilere (çalışanlar, meslektaşlar, müşteriler, yatırımcılar) ait değerleri hesaba katmadıklarında, örgütsel etkinliğin zedeleneceğini savunmuştur (Argondona, 2003: 15-16). Posner de (2010), bugünün yöneticilerinin geçmiş süreçlerle kıyaslandığında, son 30 yılda değerlerinde değişimler gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu süreçte yöneticilerin başlangıçtaki kendilerine ve ailelerine dönük değer yapısının giderek birlikte çalıştığı kişilerin değerlerine ve örgüt değerlerine yöneldiğini ortaya koymuştur. Bugünün yöneticilerinin, paydaş değerlerini öne alan, kurumsal sosyal sorumluluklarının bilincinde olan ve bu anlamda örgütsel kültürün öneminin farkında olan kimseler olduğu görülmektedir (Posner, 2010: 457-458).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Çalışmanın bu bölümünde, literatür taraması ile elde edilen teorik bilgilerden yola çıkarak Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren ve Etik Kod uygulayan işletmelere yönelik alan araştırması yer almaktadır.

ETİK KOD UYGULAMASININ REKABET AVANTAJI YARATMADAKİ ETKİSİNDE YÖNETİCİLERİN BİREYSEL DEĞERLERİNİN ROLÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Alan araştırmasında, varılmak istenen amaç ve araştırmanın önemi vurgulanacak, araştırma modeli değerlendirilecek, yönteme yer verilecek ve araştırma bulguları analiz edilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Özdemir (2013: 34) tarafından, "bir gerçeği açığa çıkarmak, var olan problemlere çözüm aramak, yeni konuları gündeme taşımak veya bilgi düzeyini artırmak" olarak tanımlanmıştır. İslamoğlu (2011: 62), araştırmanın amacını, incelenen konu hakkında bir tahminde bulunabilmek; Yurtseven, Erkul ve Kekeç Morkoç (2013: 25) ise hangi değişkenlerle hangi verilerin toplanacağının belirlenmesi olarak tanımlamışlardır.

Etik kodlar, işletmelerin iç çevresine ve iş yaptığı dış çevresine karşı sorumluluklarını belirten, sahip olduğu değerler ve ilkeler bütününü aktaran ve çalışanlarının tolere edilen ve edilmeyen davranışları hakkında bilgilendiren sistematiktir (Gürdil ve Çamlık, 2016). Etik kodlar düzenli olarak güncellenmeli ve gözden geçirilmelidir. Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (USIUD-Association of Certified Fraud Examiners/ ACFE), 2016 yılında yayınlamış olduğu raporda, etik kod uygulamasının sadece oluşturulması değil bunun yanı sıra tüm çalışanlara uzanacak şekilde duyurulmasının usulsüzlükleri önlemede etkili olduğu belirtilmiştir. Davranış etiğinin tüm iç ve dış paydaşlar tarafından paylaşılması top yekûn sorumluluk bilinci ile varılması gereken bir hedeftir.

Rekabet avantajı ile Kay (1993)'ten aktaran Fırlar ve Çolakoğlu (2014: 95), bir örgütün rakibine veya rakipler grubuna kıyasla belli bir alanda yakaladığı fırsatlar veya farklılıkların anlatıldığını vurgulamışlardır. Demir ve Demirel (2011: 85) ise "bir işletmenin, diğer işletmeler karşısında sunmuş olduğu mal ve hizmetler sayesinde rakiplerin ve potansiyel müşterilerin gözünde eriştiği maddi ve manevi üstünlük" olarak tanımlamıştır. Yoğun rekabet savaşlarının yer aldığı küresel pazarda, İşletmeler, üstün çaba ve emek harcayarak kazanılmış olan rekabet avantajını bir zafer olarak görmemelidir. Rekabet avantajının hem zaman hem de maliyetler açısından sürdürülebilir olması gerekmekte ve işletme, rakiplerin taklit girişimlerine rağmen avantajı uzun süre elinde bulundurmalıdır. Çalışmasında rekabet avantajının sürdürülebilirliğine değinen Bal (2010: 275), işletmenin fırsatlara odaklanmasına ve sektördeki tehditlerden kaçınmak için kendine has yetenekler, kaynaklar ve ilişkiler geliştirmesine atıfta bulunarak rekabet avantajında devamlılığın zorluğunu vurgulamıştır.

Demirutku ve Sümer (2010: 18), (Feather, 1975; Kluckhohn, 1962; Rokeach, 1973; Zavalloni, 1980, Jones ve Gerard, 1967; Grusec ve Kuczynski, 1997; Rohan ve Zanna, 1996) çalışmalarında temel değerler ile ilgili olarak Schwartz'ın hazırlamış olduğu ölçeğe ilişkin şu notları düşmüştür*: "Değerler, sosyalleşme süreci içinde kazanılan, bireyin tercihlerini, tutumlarını ve davranışlarını seçerken kılavuz olarak kullandığı, önem sırasına göre hiyerarşik olarak yapılanmış, hangi davranışların veya hedeflerin bireysel veya toplumsal olarak istenir olduğunu ifade eden ve görece istikrarlı inançlardır".* Değer algısının yöneticiler nezdinde gerçekleştirilmesi, yöneticinin kuruma yön vermesi açısından önem arz etmektedir. Yönetici değer algısının şekillenmesi ile kurum, değişime karşı direnç gösteren veya değişime açık hale gelebilmektedir. İşletme misyonu ile uyumlu olması gereken değişimin veya durağanlığın tüm iç ve dış paydaşları mutlu etmesi gerektiği de gözden kaçırılmamalıdır.

Araştırmanın uygulama kısmı anket çalışması ile yürütüleceğinden sonuçların analiz edilmesi ve yorumlanması, araştırmanın genelleştirilebilmesine etki edecektir. Bu bağlamda, çalışmada sırasıyla;

- İşletmelerde etik kodların önemi, unsurları ve etik kodları doğuran unsurlar tespit edilecek,
- Etik kod modelleri ele alınacak,
- Rekabet avantajı kavramı, önemi ve rekabet avantajı ölçüm modelleri değerlendirilecek,
- Yönetici değerlerinin önemi, unsurları ve ölçüm modelleri üzerinde durulacak,
- Organizasyonlarda etik kodlar ve rekabet avantajı arasındaki ilişki incelenecek,
- Etik kod ve rekabet avantajı arasındaki ilişkide yönetici değerlerin rolü vurgulanacaktır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın önemine ilişkin olarak İslamoğlu (2011, p. 68), "her araştırmanın bir maliyeti olduğu gibi, her araştırmadan bir yarar da beklenir. Bu yararlar ticari, teknolojik ya da bilimsel olabilir. Araştırmacı, araştırmasının hangi yarar ya da yararlara hizmet edebileceğini bilmeli ve bunu açıklamalıdır" bilgilerine yer vermiştir.

Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerin büyüklükleri dikkate alındığında, Türkiye ekonomisine yön veren organizasyonlar olması dolayısıyla rekabet avantajı yaratmada etik kodların uygulanması ve rekabet avantajına yönetici değerlerinin etkisi önemli bir konu haline gelmektedir. Yönetici değerlerinin etkisi ile etik kod uygulayan bir işletme rekabet avantajı yaratabilir veya etik kod uygulamasının rekabet avantajına etkisinin olmadığı sonucuna varılabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde araştırmanın amacı, sonucunu önemli kılmaktadır. Araştırma, gerçek hayata realize edilebilir ve sonucu işletmeler için uygulanabilir olacaktır.

Araştırma sonucunda varılabilecek olası sonuçlar, senaryolaştırılarak aşağıda (Tablo 1) listelenmiştir.

Tablo 1 *Araştırmanın olası sonuçları*

Senaryo	Durum	Sonuç
Senaryo 1	Etik kod uygulayan işletmelerde, etik kodların rekabet avantajına etkisi bulunmamıştır.	• Etik kodlar, rekabet avantajı yaratacak şekilde yeniden düzenlenmelidir. • Etik kodlar, iyi açıklanamamıştır. İç ve dış paydaşlara özenli ve dikkatli bir şekilde anlatılmalıdır.
Senaryo 2	Etik kod uygulayan işletmelerde, etik kodların rekabet avantajına etkisi olumsuz bulunmuştur.	• Etik kodlar, kurum kültürüne uygun değildir. Gözden geçirilmelidir. • Etik kodlar, gerçeklikten uzaktır. Realize edilmeli ve gerçek hayata uyarlanmalıdır.
Senaryo 3	Etik kod uygulayan işletmelerde, etik kodların rekabet avantajına etkisi olumlu bulunmuştur.	• Etik kodların şirket kültürüne uygun olması ve paydaşlara ulaştırılması başarılı olmuştur. • Rekabet avantajının sürdürülebilir olması için adımlar atılmalıdır.
Senaryo 4	Etik kod uygulayan işletmelerde, etik kodların rekabet avantajına etkisinde yönetici değerlerin katkısı görülmemiştir.	• Etik kodlar, rekabet avantajı yaratmamıştır. Süreç gözden geçirilmelidir. • Yönetici, kendisine ait olmayan etik kodları uygulamaya çalışmış ve başarısız olmuştur.
Senaryo 5	Etik kod uygulayan işletmelerde, etik kodların rekabet avantajına etkisinde yönetici değerlerin katkısı negatif ve anlamlı olmuştur.	• Yönetici, etik kodları işletme kültürüne adapte edememiş ve kendi yönetim stilini sahaya yansıtamamıştır.
Senaryo 6	Etik kod uygulayan işletmelerde, etik kodların rekabet avantajına etkisinde yönetici değerlerin pozitif ve anlamlı olmuştur.	• Yönetici, işletme kültürünü benimsemiş, paydaşları tanımış, kendi yönetim stilini oluşturmuştur. • Rekabet avantajının sürekliliğini sağlamaya çalışmalı; zaman, maliyet ve taklit baskısına yenilmemelidir.

Tablo 1'den görüldüğü gibi araştırma sonucu ortaya çıkabilecek durumlar senaryo haline getirilmiş ve olası ihtimaller değerlendirilmiştir. Sonucun olabileceği her senaryo araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Olası sonuçlar, işletmelerin piyasa şartlarına göre pozisyon almasını sağlayacak ve yöneticilere hareket alanı sunacaktır.

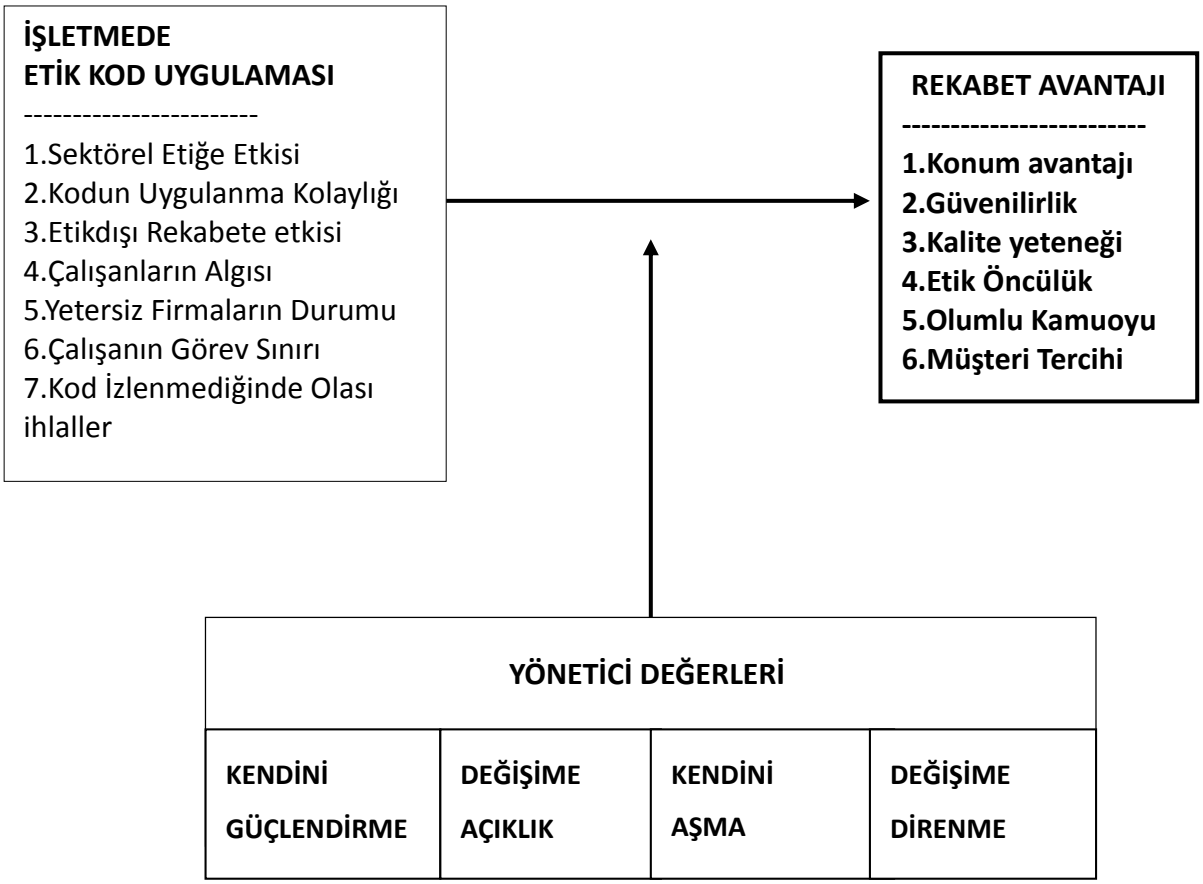
4.3. Araştırma Modeli ve Yöntemi

Model kavramı Özdemir (2013: 59) tarafından "teori ile yakın ilişkileri olan kavramların sistematik organizasyonunu ve kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koyan yapılardır. İlgilenilen problem üzerinde daha kavramsal ve yaratıcı düşünülmesine izin vermektedir" olarak tanımlanmıştır.

Bu çalışmada yapılacaklar, değişkenler tanımlanacak, değişkenlerin modellemesi gerçekleştirilecek, literatür taraması ile desteklenecektir. Literatür taramasının önemine değinen İslamoğlu (2011: 84), problemin nasıl çözülebileceğine ilişkin bilgileri edinme ve sunma çalışması olduğunu ifade etmiştir. Bu nedenle, çalışma amacına uygun olarak ulusal ve uluslararası arenada teorik kitaplar ve yayınlar incelenecektir. Konu ile ilgisi olan benzer çalışmalar ele alınacaktır.

Çalışmanın araştırma ve analiz kısmı ampirik yöntem dikkate alınarak biçimlendirilecektir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler keşfedilecek, değişkenler arası ilişkiler ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri analiz edilecektir. İlişkileri açığa çıkarabilmek için, olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden monografik örnekleme yöntemi kullanılacaktır. Monografik örnekleme yönteminde araştırmacı, evren ile ilgili bilgilerine ve öngörülerine dayanarak, evreni temsil edebileceğini düşündüğü bir küme üzerinde çalışır (Ural ve Kılıç, 2013: 43). Anket çalışması sonucu elde edilen veriler istatistik paket programları aracılığıyla analize tabi tutulacaktır. Analiz sonucunda bulgular yorumlanarak, çalışmanın sonuçlarına ulaşılacak ve sonuçlar yorumlanacaktır.

Araştırma modeli aşağıdaki yapıda kurulacaktır:



Şekil 1 Araştırma modeli

Modele göre, işletmelerde uygulanan etik kodlar, işletmenin rekabet avantajını etkileyecek ve işletme yöneticisinin değer algısı etkiyi pozitif olarak değiştirecektir.

4.4. Araştırmanın Değişkenleri ve Kullanılan Ölçekler

Saruhan ve Özdemirci (2013: 165) tarafından değişkenler "farklı gözlemlerde farklı değerler alabilen her nesne, özellik ya da durum, değişken olarak kabul edilebilir. Daha basit bir anlatımla birden fazla değer alabilen her şey değişkendir. Değişkenler araştırmadaki konumlarına göre dörde ayrılırlar:" şeklinde tanımlanmıştır.

- Bağımlı Değişken,
- Bağımsız Değişken,
- Farklılaştırıcı/Düzenleyici Değişken,
- Ara Değişken.

Araştırma modelinde yer alan anket çalışması aşağıdaki değişkenler tarafından biçimlendirilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2 *Araştırmanın değişkenleri*

Değişkenler	**Ölçekler**	**Soru Sayısı**	**Ölçek Kaynağı**
Sosyo-Demografik Değişkenler	Cinsiyet, Yaş, Medeni durum, Eğitim düzeyi, Çalışma süresi (yıl) Toplam iş tecrübesi (yıl), Yöneticilik deneyimi (yıl), Yöneticilik kademesi, Etik kod uygulaması, Etik eğitimi, Faaliyet alanı, Faaliyet süresi, Aile işletmesi durumu	13	-
Etik Kodlar	Etik Kod	7	(Peppas, 2003)
Rekabet Avantajı	Rekabet Avantajı (Firma Sermayesi)	6	(Gençtrük, Kandemir, Koç ve Demirci, 2010)
Temel Değerler	Değişime Açıklık Kendini Güçlendirme Kendini Aşma Değişime Direnme	21	(Demirutku ve Sümer, 2010) (Schwartz vd. , 2001) (Morsümbül, 2014)

Tablo 2'de görüldüğü gibi, araştırmanın değişkenleri olan Etik Kodlar ölçeği Peppas (2003); Rekabet Avantajı ölçeği Gençtürk, Kandemir, Koç, ve Demirci (2010); Temel Değerler ölçeği Demirutku & Sümer (2010), Schwartz vd. (2001) ve

Morsümbül (2014)'ün çalışmalarından derlenerek hazırlanmıştır. Ölçekler içinde cümle yapıları ve ifade tarzları değiştirilmemiştir.

4.4.1. Etik Kod Ölçeği

Çalışmada kullanılan Etik Kod ölçeği, Peppas (2003) tarafından yapılan çalışmadan derlenmiştir. Peppas, 1998-1999 ve 2002-2003 yılları arasında, güneydoğu ABD'deki özel bir üniversitede gece programına katılan lisansüstü işletme öğrencilerine anket uygulamıştır. Kullanılan anketler, demografik bilgiler ve etik ilkeler üzerine olan sorulardan oluşmuştur. Demografik kısımda uyruk, cinsiyet, yaş, iş deneyimi ve etik alanında bir ders alıp almadıkları konusunda bilgiler katılımcılara yöneltilmiştir. Etik kurallarıyla ilgili kısım ise Becker ve Fritzsche'den alınmıştır (1987). Becker and Fritzsche (1987), Fransa, Almanya ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yöneticilerin iş etiği davranışlarına yönelik araştırma yapmıştır. 70 katılımcı Fransa'dan, 72 katılımcı Almanya'dan ve 124 katılımcı Amerika Birleşik Devletleri'nden Becker ve Fritzsche'in çalışmasını yanıtlamıştır. Etik kodlara ilişkin ifadeler Becker ve Fritzsche tarafından aşağıda verilen amaçlar gözetilerek oluşturulmuştur.

- Etik kodlar, iş koluna ilişkin etik seviyeyi belirleyecektir.
- Kodlar, uygulanması kolay unsurlardan seçilmiştir.
- Kodlar, keskin kararları ve ani değerlendirilmiş bazı uygulamaları azaltabilecektir.
- Etik olmayan durumları engellemede, kodlar yöneticilere yardımcı olacaktır.
- Etik kodlar, yeterli büyüklüğe erişememiş işletmeleri, pazarın tehlikelerinden koruyacaktır.
- Kodlar, kabul edilebilir davranışların sınırlarını belirlemeye destek olacaktır.
- Çalışanlar, denetimden kaçabileceklerini düşündükleri esnada, etik kodları bir engel olarak değerlendireceklerdir.

Yukarıda bahsi geçen amaçlar dikkate alınarak 7 adet etik kod ifadesinden bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçek, çok defa çeşitli yararlanıcılar tarafından kullanılmıştır. Google Akademik (2017) sayfasından 28.08.2017 tarihinde elde edilen verilere göre Becker ve Fritzsche'in 1987 yılına ait çalışması 197 kez alıntılanmıştır. Aynı şekilde Peppas (2003)'ın çalışması 31 kez alıntılanmıştır. Buradan anlaşıldığı üzere Etik Kod ölçeği araştırmacılar tarafından doğruluğu ve geçerliliği birçok defa sınanan güvenilir bir ölçek haline gelmiştir.

4.4.2. Rekabet Avantajı Ölçeği

Çalışmada kullanılan Rekabet Avantajı ölçeği Gençtrük vd. (2010) tarafından yapılan çalışmadan derlenmiştir. Gençtürk ve arkadaşları, çalışmalarında, rekabet avantajını 3 alt boyut ile değerlendirmişlerdir. Bunlar, **marka sermayesi, firma sermayesi** ve **dağıtım kanalı sermayesidir**. Keller (1993)'den aktaran Gençtürk, Marka sermayesini, "marka bilgisinin tüketicilerin marka pazarlamasına karşı tepkilerindeki ayırt edici etken" olarak tanımlamıştır. Firma sermayesi, "marka sermayesinden farklı ve bağımsız olarak, firmanın isminin ve çağrıştırdıklarının müşteriler üzerinde yarattığı etkilerin toplamı" şeklinde özetlenmiştir. Dağıtım kanalı sermayesi ise, "müşterilerin herhangi bir ürüne bulunduğu satış noktaları nedeni ile verdiği olumlu tepkilerin etkisinin toplamı" olarak ifade edilmiştir. Gençtürk, çalışmasının uygulama kısmında 30'dan fazla veri tabanını taramış ve 20 bilimsel dergiyi baz alarak Rekabet Avantajı ölçeğini oluşturmuştur. Üç alt boyutlu Rekabet Avantajı ölçeği, 184 katılımcı işletme tarafından cevaplandırılmıştır. Rekabet Avantajı ölçeğinde bulunan, Marka sermayesi 6 ifade ile; Firma sermayesi 6 ifade ile ve Dağıtım kanalı sermayesi 6 ifade ile değerIendirilmeye alınmıştır.

Bu çalışma için Gençtürk'ün **Firma sermayesi ölçeği** kullanılmıştır. Ölçek için Gençtürk, Bennet ve Gabriel (2001), Dacin ve Brown (1997), Rust vd. (2004), ve Lemon vd. (2001)'nin çalışmalarını kullanmıştır. Gençtürk'ün Firma sermayesi ölçeğini oluştururken yararlandığı ilk kaynak olan Bennett ve Gabriel (2001), çalışmalarında Birleşik Krallık'ta bulunan Tilbury, Felixstowe ve Liverpool limanlarında faaliyet gösteren işletmelere yönelik güven ve rekabet avantajını

araştırmışlardır. 144 işletmeye yönelik olarak yürütülen çalışma, işletmelerin, rekabet avantajına ilişkin ilgili alana yönelik çeşitli bilgiler sunmuştur.

Gençtürk'ün yararlandığı bir diğer kaynak olan Brown ve Dacin (1997), çalışmalarında, işletmenin yetenekleri ve kurumsal sosyal sorumluluk konularını irdelemiştir. Brown ve Dacin'in çalışmalarını 127 katılımcı ile gerçekleştirmiştir. Uygulama kısmında, anket kullanılmış ve çalışma bu anlamda, rekabet avantajı yaratmaya yönelik ölçeğin temelini oluşturmuştur.

Gençtürk, ayrıca Rust, Zeithaml ve Lemon (2004)'ın müşteri değeri ve marka konulu pazarlama çalışmasından da yararlanmıştır. Rust ve arkadaşları, Amerika Birleşik Devletleri'nde 23 farklı markaya ilişkin müşteri memnuniyeti anketi gerçekleştirmişlerdir. Sonuç olarak, Rust ve arkadaşlarının çalışmasında, işletmelerin rekabet avantajına sahip olmasının, müşteri memnuniyeti açısından pozitif etki yarattığı anlaşılmıştır.

Gençtürk, son olarak Lemon ve arkadaşlarının yayınlamış olduğu müşteri piramidi oluşturmada, kârlı müşteri etkisinin incelendiği çalışmadan yararlanmıştır. Lemon, çalışmasında, kârlı müşteri portföyü oluşturmada ve kârlı müşteriye hizmet sunmada işletmelerin rekabet avantajı elde etmiş olması önemli bir unsur olarak ele alınmıştır.

4.4.3. Temel Değerler Ölçeği

Temel değerler ölçeği, Schwartz'ın Portre Değer Ölçeği''nden derlenmiştir. Schwartz'ın 1992 ve 1994 yıllarında yaptığı çalışmalar incelenmiştir. Schwartz'ın (2003) Avrupa Sosyal Araştırma Birimince de kullanılan 21 soruluk (EK. 3), **Portre değer ölçeği** bu çalışmada kullanılmıştır. Temel değerler ölçeğine yönelik olarak Demirutku & Sümer (2010), Schwartz vd. (2001; 2003) ve Morsümbül (2014)'ün çalışmalarından yararlanılmıştır.

Demirutku ve Sümer, Schwartz'ın 1992, 1996, 2001 ve Rokeach'ın 1973 yıllarında yapmış olduğu çalışmalarda geçen temel değerler değişkenini analiz etmiş ve Türkçe'ye uyarlamıştır. Demirutku'ya göre, Rokeach, 18 araç ve 18 amaç belirleyerek değerleri ölçmeye çalışmıştır. Schwartz ise 56 ifade ile değerleri

araştırmıştır. Çalışmasını 381 üniversite öğrencisi ile gerçekleştiren Demirutku, Türkçe'ye Temel Değerler Ölçeğini kazandırmıştır.

Schwartz, kendi geliştirmiş olduğu Portre Değerler Anketi (PVQ-Portrait Values Questionnaire) ile değer ölçümüne yeni bir soluk getirmiştir. Portre Değerler Anketi, bireyin 3 evrensel ihtiyacı olduğunu öne sürmektedir. Bunlar, bireyin biyolojik ihtiyaçları, sosyal etkileşim ihtiyacı ve toplumsallaşma ihtiyaçlarıdır. Birey, bu ihtiyaçlarına cevap vermek için kendisiyle özdeşleşen değerler kullanır. Schwartz, değerleri 10 başlık altında toplayarak insan davranışlarını özetlemeye çalışmıştır. Güç, başarı, hazcılık, uyarılım, özyönelim, evrenselcilik, iyilikseverlik, geleneksellik, uyma ve güvenlik olarak adlandırdığı değerler, 2 kutuplu bir daire etrafında anlam kazanmaktadır. Schwartz'ın 2 kutuplu ekseninde bir tarafta Uyarılım ve Özyönelim; diğer tarafta Uyma, Geleneksellik ve Güvenlik yer almaktadır. İfade sayısının 56 olması ve uzun soru cümleleri içermesi eleştirilere konu olunca Schwartz, 2001 yılında ölçeği 40 maddeye indirmiş ve anlaşılırlığı ise bir çocuğun cevaplayabileceği düzeye çekmiştir. Schwartz, 60 farklı ülkeden 200'den fazla örneklem kütlesi ile çalışmasını analiz etmiştir. Sadece İtalya'daki çalışmasına 5870 katılımcı dahil olmuştur. Güney Afrika'da 3493, Uganda'da 422, İsrail'de 200 katılımcı ile çalışma, amacına ulaşmıştır. Sonuç olarak Schwartz, 21 ifadenin değerleri tanımlamak için yeterli olacağını test etmiş, güvenilirliğini onaylamış ve literatüre kazandırmıştır.

Temel değerler ölçeğine ilişkin olarak baş vurulan diğer çalışma, Morsümbül (2014) tarafından kaleme alınmıştır. Morsümbül, Ankara'da kuşaklar arası değer değişimini ele almıştır. Çalışmasında, 3 kuşak halinde bölümlendirdiği evrenini şu özelliklere göre sınırlandırmıştır. Birinci kuşaktan 115 kişi, ikinci kuşaktan 303 kişi ve üçüncü kuşaktan 115 kişi seçilmiştir. Ölçek olarak Morsünbül de Schwartz'ın (2003) Avrupa Sosyal Araştırma Birimince de kullanılan 21 soruluk (EK. 3), portre değer ölçeğini kullanılmıştır.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma hipotezini tanımlayan Lorcu (2015: 8), "*ortaya koyulan problemle ilişkili olarak yanıtı aranacak sorular*" veya "*ana kütle hakkında*

araştırma sonuna kadar geçici olarak düşündüğümüz test edilebilir varsayımlar" olarak kitabında not düşmüştür. İslamoğlu (2011: 27) ise "*bir araştırma probleminin çözümü için, doğrulanması ya da yanlışlanması gereken önerme*" olarak tanımlamıştır.

Araştırmaya ilişkin hipotezler öne sürmek, öncelikle güçlü bir teorik ve kuramsal alt yapı gerektirmektedir. Literatür çalışması yapılan 1. bölümde araştırma değişkenlerine ilişkin kuramsal bilgi derinlemesine verilmiş ve konu tüm ayrıntısı ile açıklanmıştır. Edinilen bilgiler ışığında araştırma hipotezleri aşağıda verildiği gibi kurgulanmıştır.

- **H1:** İşletmelerde, etik kod uygulamaları, işletmenin rekabet avantajı yaratmasında olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.
- **H2:** İşletmelerde, yönetici değeri algısı, işletmenin rekabet avantajı yaratmasında olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.
- **H2a:**İşletmelerde, Değişime Açık yönetici algısı, işletmenin rekabet avantajı yaratmasında olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.
- **H2b:** İşletmelerde, Kendini Aşma değer algısına sahip yönetici algısı, işletmenin rekabet avantajı yaratmasında olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.
- **H2c:** İşletmelerde, Kendini Güçlendirme değer algısına sahip yönetici algısı, işletmenin rekabet avantajı yaratmasında olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.
- **H2d:** İşletmelerde, Değişime Dirençli yönetici algısı, işletmenin rekabet avantajı yaratmasında olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.
- **H3:** İşletmelerde, yönetici değeri algısı, etik kod uygulamaları ile işletmenin rekabet stratejileri arasında düzenleyici etkiye sahiptir.
- **H3a:** İşletmelerde, Değişime Açık yönetici algısı, işletmenin etik kod uygulamaları ile rekabet stratejileri arasında düzenleyici etkiye sahiptir.
- **H3b:** İşletmelerde, Kendini Aşma değer algısına sahip yönetici algısı, işletmenin etik kod uygulamaları ile rekabet stratejileri arasında düzenleyici etkiye sahiptir.

- **H3c:** İşletmelerde, Kendini Güçlendirme değer algısına sahip yönetici algısı, işletmenin etik kod uygulamaları ile rekabet stratejileri arasında düzenleyici etkiye sahiptir.
- **H3d:** İşletmelerde, Değişime Dirençli yönetici algısı, işletmenin etik kod uygulamaları ile rekabet stratejileri arasında düzenleyici etkiye sahiptir.

4.6. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın analiz kısmı için anket, veri toplama yöntemi olarak kullanılmıştır. Saruhan ve Özdemirci (2013: 186) anketi, "*sosyal bilimlerde en çok kullanılan veri toplama yöntemidir. Uygulanma kolaylığı, işlevselliği ve bilimsel kabul görmesi, anketleri araştırmacıların gözdesi haline getirmiştir*" diyerek tanımlamıştır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2014: 93), "*sosyal içerikli araştırmalarda daha çok kullanılan, belli bir amaç ve plana göre düzenlenmiş soru listeleri*" şeklinde ifade etmiştir.

Çalışmanın anketi 2 bölümden oluşmaktadır (EK. 4). Birinci bölümde katılımcılara, işletmenin etik kurallarını anlamaya yönelik 7 ifade; rekabet avantajı stratejilerini belirlemeye yönelik 6 ifade; yönetici temel değerler algısını ölçmeye yönelik 21 ifade yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların demografik ve sosyo-ekonomik özelliklerini belirlemek amacı ile 13 soru kullanılmıştır.

Araştırmaya yönelik olarak hazırlanan anket formu örneklemde yer alan tüm işletmelere (277 adet) KAP Platformunda yer alan iletişim bilgileri ışığında e-posta aracılığıyla gönderilmiştir .

4.7. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bir araştırmada evren "*bir alan araştırmasında gözlem konusu olan ve belli özelliklerle diğerlerinden ayrılan gözlem topluluğu*" olarak Yurtseven vd. (2013: 30) tarafından tanımlanmıştır. Örneklem ise "*evrenden belirli kurallar dahilinde çekilen ve yığını temsil etme yeteneğine sahip olan kitle*" olarak belirtilmiştir (Çil, 2014: 191).

Bu araştırmanın evrenini, **Borsa İstanbul Pay Piyasasında yer alan ve Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanında bulunması gereken şirketler** oluşturmaktadır. Söz konusu şirketlerden **"halka açık olanlar" araştırmanın örneklemini** (Tablo 3) meydana getirmektedir. Araştırmada; Borsa İstanbul; Yıldız ve Ana Pazar'da yer alan şirketlerin üst ve orta düzey yöneticileri hedeflenmiştir. Bu durum dikkate alındığında; bazı şirketlerin genel politikaları gereği soru formu doldurmadıkları ayrıca bir bölüm şirket yetkilisinin de soru formu doldurmak için zamanlarının olmadığını gerekçe gösterdikleri bilinmektedir.

Tablo 3 *Araştırma Örneklemi*

	Araştırma Örneklemi	Form Gönderilen	Cevap Veren	Eksiksiz Dolduran
Sayı	296	277	116	110
Oran (%)	100	94	41,87	39,71

Örneklem olarak belirlenen: Yıldız ve Ana Pazarda yer alan 296 işletmeden 19 adedi ile iletişim kurulamamıştır. Bu nedenle örneklem adedi 277 olarak belirlenmiştir. Söz konusu 277 işletmeden 5 adet firma "politikaları gereği yanıt veremeyeceklerini" bildirmişler; 161 işletme hiçbir biçimde geri dönüş yapmamıştır. Diğer yandan bir soru formunda yalnız, "Etik Kod Uygulamasına" ilişkin bölüm soruları yanıtlanmış, diğer bölümler boş bırakılmış olduğundan değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Böylece sağlıklı yanıt alınabilmiş olan 110 işletmeye ait yanıtlanmış formlar araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Kurumsal Yönetim Uyum Beyanı (EK. 1), Borsa İstanbul (2016) internet sitesinde ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Buna göre; *"Borsa İstanbul Pay Piyasasında (Gelişen İşletmeler Piyasası ve Serbest İşlem Platformu hariç) işlem gören Borsamız şirketlerinin, yıllık faaliyet raporlarında ve varsa internet sitelerinde, Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum konusundaki beyanlarına; İlkeler karşısındaki durumlarının görülebilmesi için Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'na yer vermeleri gerekmektedir.*

- *Yine Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde Pay Piyasasında işlem görmeye başlayacak şirketlerin*
- *Pay sahipleri ile ilişkiler birimi kurması,*
- *Lisanslı personel çalıştırması yükümlülükleri bulunmaktadır.*
- *Ayrıca, yönetim kurullarında en az iki bağımsız yönetim kurulu üyesi bulundurmaları gerekmektedir."*

Tablo 4 *Borsa İstanbul Pay Piyasaları Türleri*

PAZAR	TANIM
Yıldız Pazar (Halka Açık)	**Halka açık piyasa değeri 100 milyon TL'nin üstünde olan şirketler ya da BIST100 kapsamındaki şirketlerin Borsa İstanbul bünyesinde işlem görebileceği pazardır**
Ana Pazar (Halka Açık)	**Halka açık piyasa değeri 25 milyon TL'nin üzerinde ve 100 M TL'nin altında olan şirketlerin Borsa İstanbul bünyesinde işlem görebileceği pazardır. 25 M TL kriteri ilk defa halka arz edilen şirketler için geçerlidir ve mevcut şirketler arasında halka açık değeri 25 M TL'nin altında olup Ana Pazarda işlem gören şirket olabilir.**
Gelişen İşletmeler Pazarı	Gelişme ve büyüme potansiyeline sahip, halka açık piyasa değeri 25 M TL'nin altında olan şirketlerin Borsa İstanbul bünyesinde işlem görebileceği pazardır. GİP'te 2 yıl süreyle işlem gören şirketler Yıldız ve Ana Pazara geçiş başvurusu yapabilirler
Yakın İzleme Pazarı	Belirli gelişmelerin oluşması halinde Yıldız Pazar, Ana Pazar, Gelişen İşletmeler Pazarı ve Kolektif Yatırım Ürünleri ve Yapılandırılmış Ürünler Pazarı'ndan çıkarılan şirketlerin paylarının Borsa İstanbul bünyesinde işlem görebileceği pazardır.
Kolektif Yatırım Ürünleri ve Yapılandırılmış Ürünler Pazarı	Menkul kıymet yatırım ortaklıkları, gayrimenkul yatırım ortaklıkları ve girişim sermayesi yatırım ortaklıkları payları ile borsa yatırım fonları katılma belgeleri, aracı kuruluş varantları ve sertifikalar kot içi pazar niteliğindeki Kurumsal Ürünler Pazarı'nda işlem görmektedir.
Nitelikli Yatırımcı İşlem Pazarı	Halka arz olmadan sadece nitelikli yatırımcılara ihraç yapan şirketlerin paylarının sadece nitelikli yatırımcılar arasında işlem görebileceği pazardır
Serbest İşlem Platformu	Halka açık statüde olup, payları Borsada işlem görmeyen şirketlerden, SPK tarafından bu Platformda işlem görmesine karar verilenlerin payları Piyasa öncesi işlem platformunda işlem görecektir (eski uygulamadaki Serbest işlem platformu).

4.8. Araştırma Verilerinin toplanması

Hazırlanan soru formu Borsa İstanbul Bünyesindeki Kamuyu Aydınlatma Platformunda yer alan şirket iletişim bilgileri kullanılarak şirketin üst veya orta düzey bir yöneticisi tarafından doldurulması talebiyle her bir Yıldız ve Ana Pazarda yer alan işletmelere gönderilmiştir. Gönderme işlemi yapılırken bilimsel taahhüt beyanında bulunulmuştur. İlk etapta işletme adına, ikinci ve üçüncü etaplarda şirket bilgilerinde yer alan ve Kurumsal Yönetim Sorumluluğu bulunan Yönetim Kurulu Üyesi, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı ve Yöneticilerin kişisel maillerine 2016 Kasım - 2017 Haziran (8 ay) sürecinde anket formu gönderilmiştir. Yanıt alınamayan işletmelere 2. ve 3. kez mail yoluyla ve bir bölümüne telefon ile ya da bire bir ulaşılarak anket formunun doldurulması talebi yinelenmiştir. Süre ve kaynak sınırı nedeniyle 116 adet geri dönüş sağlandıktan sonra bu aşamada anket çalışmasının tamamlanmasına karar verilmiştir. Gelen her yanıt sonrasında ilgili yöneticiye bilimsel çalışmaya verdiği katkı için teşekkür yanıtı gönderilmiştir. Anketlere yapılan geri dönüş oranı, 116 / 277 ≈ %42 ve eksiksiz doldurulan anket oranı, 110 / 277 ≈ %40 olarak belirmiştir.

4.9. Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalışma verileri bazı istatistiki testlere tabi tutularak analiz edilmiştir. Analiz süreci SPSS 16 ve AMOS programları vasıtası ile yürütülmüştür. Analiz çalışmalarında belli bir sürece kadar olan kısım SPSS programı ile değerlendirilirken, değişkenler arası ilişkilerin analiz sürecinde AMOS programı ve Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan analizler aşağıdaki şekilde verilmiştir (Şekil 2).



Şekil 2 *Araştırmanın Analiz Özellikleri*

Şekil 2'ye göre, araştırma değişkenlerinin, araştırmanın demografik ve sosyo-ekonomik unsurlarından farklılaşma özellikleri için iki alt boyutlu faktörlerde t Testi ve ikiden fazla alt boyutlu faktörlerde ANOVA Testi kullanılmıştır. Ardından, araştırma değişkenlerinin karakterlerini geliştirebilmek için ifade indirgeme ve alt boyut belirleme amacı ile Faktör Analizi ve güvenilirlik özelliklerini ortaya koymak için Güvenilirlik Analizi yapılmıştır. Son olarak hipotez testi için değişkenler arası ilişkiler Yapısal Eşitlik Modeli ile sınanmış ve sonuç oluşturulmuştur.

4.10. Verilerin Kodlanması ve Kontrolü

Ural ve Kılıç (2013: 133) kodlama işleminin özellikle nitel veriler için zaman alıcı ve yanıltıcı olabileceğini belirterek, verilerin araştırmacı tarafından belirlenen sayısal ifadelere dönüştürülmesi gerektiğini vurgulamıştır. Çalışmada yer alan Etik Kodlar ve Rekabet Avantajı değişkenleri 5'li Likert Ölçeğine uygun olarak kodlanmıştır. Değişkenler, "Kesinlikle Katılıyorum = 5", "Katılıyorum = 4", "Kararsızım (Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum) = 3", "Katılmıyorum = 2" ve "Kesinlikle Katılmıyorum = 1" şeklinde Microsoft Excel Office programında kodlanarak SPSS programına aktarılmıştır. Çalışmanın Temel Değerler değişkeni "Bana çok benziyor = 5", "Bana benziyor = 4", "Bana az benziyor = 3", "Bana benzemiyor = 2", "Bana hiç benzemiyor = 1" olarak Microsoft Excel Office programında kodlanarak SPSS programına aktarılmıştır. Bunun yanı sıra demografik ve sosyo-ekonomik ifadeler mantıksal bir dizin çerçevesinde numaralandırılarak programa tanıtılmıştır (Tablo 5). Mantıksal dizin, en ilişkisiz ve önemsiz olan ifadenin düşük rakam ile konuyla veya soruyla ilişkisi yüksek olan ifadenin ise yüksek rakam ile kodlanmasına dayanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 225).

Tablo 5 *Demografik ve Sosyo-Ekonomik Verilerin Kodlanması*

Faktör	Faktör Bölümleri	Kodlama
Cinsiyet	Kadın	1
	Erkek	2
Yaş	20-30	1
	31-40	2
	41-50	3
	51 ve üstü	4
Medeni Durum	Evli	1
	Bekar	2
Eğitim Düzeyi	Lisans	1
	Lisans Üstü	2
İşletmedeki Çalışma Süresi (Yıl)	0-10	1
	11-20	2
	21-30	3
	31 ve üstü	4
Toplam İş Deneyimi (Yıl)	0-10	1
	11-20	2
	21-30	3
	31 ve üstü	4

Faktör	Faktör Bölümleri	kodlama
Yöneticilik Deneyimi (Yıl)	1-5	1
	6-10	2
	11-15	3
	16-20	4
	21 ve üstü	5
Yöneticilik Kademesi	Genel müdür	1
	Müdür	2
Etik Kod	Var	1
	Yok	2
Etik Eğitimi	Var	1
	Yok	2
İşletmenin Faaliyet Alanı	Hizmet	1
	Üretim	2
Faaliyet Süresi (Yıl)	1-20	1
	21-40	2
	41-60	3
	61-80	4
	81 ve Üstü	5
Aile İşletmesi	Evet	1
	Hayır	2

4.11. Verilerin Analize Hazırlanması

Veriler, analiz aşamasında sorun yaşanmaması için eksik veri ve uç değer analizine tabi tutulmalıdır. Eksik veri, "*herhangi bir değişkene ilişkili sütunda yer alan verilerin bazı birimler için boş ya da cevapsız olması durumu*" olarak tanımlanmıştır (Ural ve Kılıç, 2013: 156). Eksik veri analizinde eksik veri miktarı, veri setinin %5'inden az ise sorun kolaylıkla çözülebilmektedir (Lorcu, 2015: 214).

Bu çalışma için eksik veri analizi yapılmış olup analize dahil edilen anketlerde eksik veriye rastlanmamıştır.

Verilerin analize hazırlanması aşamasında yapılması gereken bir diğer analiz uç değerlerin tespit edilmesidir. Bir dağılımın ortasından çok uzakta olan değerler uç değer olarak adlandırılır (Gürsakal, 2010: 204). Bir çalışma için uç değerlerin analiz edilmesi iki açıdan önemlidir (Kalaycı, 2010: 10):

- Uç değerler normal sonuçlar elde edilmesini önleyecektir.
- Uç değerler tespit edilip nedenleri açıklanması gereken bir bilgi kaynağıdır.

Bu çalışma için uç değer analizi yapılmış olup analize dâhil edilen anketlerde uç değerlere rastlanmamıştır.

4.12. Demografik ve Sosyo-Ekonomik Özelliklere İlişkin Analizler

Çalışmaya katılan firma yetkililerinin ve görev yaptığı işletmelerin demografik ve Sosyo-ekonomik özellikleri kategorik analizlere tabi tutularak incelenmiştir (Tablo 6).

Tablo 6 *Demografik ve Sosyo-Ekonomik Verilerin Analizi*

Faktör	Faktör Bölümleri	N	%
Cinsiyet	Kadın	22	20
	Erkek	88	80
Yaş	20-30	5	5
	31-40	40	36
	41-50	50	46
	51 ve üstü	15	13
Medeni Durum	Evli	95	87
	Bekâr	15	13
Eğitim Düzeyi	Lisans	68	62
	Lisans Üstü	42	38
İşletmedeki Çalışma Süresi (Yıl)	1-10	66	60
	11-20	32	29
	21-30	8	7
	30 ve üstü	4	4
Toplam İş Deneyimi (Yıl)	1-10	45	41
	11-20	53	48
	21-30	8	7
	30 ve üstü	4	4

Faktör	Faktör Bölümleri	N	%
Yöneticilik Deneyimi (Yıl)	1-5	35	32
	6-10	24	22
	11-15	32	29
	16-20	18	16
	21 ve üstü	1	1
Yöneticilik Kademesi	Genel müdür	31	28
	Müdür	79	72
Etik Kod	Var	87	79
	Yok	23	21
Etik Eğitimi	Var	67	61
	Yok	43	39
İşletmenin Faaliyet Alanı	Hizmet	61	56
	Üretim	49	44
Faaliyet Süresi (Yıl)	1-20	20	18
	21-40	26	24
	41-60	48	43
	61-80	14	13
	81 ve Üstü	2	2
Aile İşletmesi	Evet	18	16
	Hayır	92	84

- **Cinsiyet:** Ankete katılan yöneticilerin 22'si (%20) kadın ve 88'i (%80) erkektir.
- **Yaş:** Ankete katılan yöneticilerin 5'i (%5) 20-30, 40'ı (%36) 31-40, 50'si (%46) 41-50 yaş arası ve 15'i (%13) 51 yaş ve üstüdür.
- **Medeni Durum:** Ankete katılan yöneticilerin 95'i (%87) evli ve 15'i (%13) bekârdır.
- **Eğitim Düzeyi:** Ankete katılan yöneticilerin 68'i (%62) lisans ve 42'si (%38) lisansüstü eğitime sahiptir.
- **İşletmedeki Çalışma Süresi (Yıl):** Ankete katılan yöneticilerin 66'sının (%60) 1-10, 32'sinin (%29) 11-20, 8'inin (%7) 21-30 yıl arası ve 4'ünün (%4) 30 yıl ve üstü süre ile mevcut iş yerinde çalıştığı anlaşılmaktadır.
- **Toplam İş Deneyimi (Yıl):** Ankete katılan yöneticilerin 45'i (%41) 1-10, 53'ü (%48) 11-20, 8'i (%7) 21-30 yıl arası ve 4'ü (%4) 30 yıl ve üstü toplam çalışma deneyimine sahiptir.
- **Yöneticilik Deneyimi (Yıl):** Ankete katılan yöneticilerin 35'i (%32) 1-5, 24'ü (%22) 6-10, 32'si (%29) 11-15, 18'i (%16) 16-20 yıl arası ve 1'i (%1) 21 yıl ve üstü yöneticilik deneyimine sahiptir.
- **Yöneticilik Kademesi:** Ankete katılan yöneticilerin 31'i (%28) genel müdür ve 79'u (%72) müdür statüsünde görev yapmaktadır.
- **Etik Kod:** Ankete katılan işletmelerin 87'sinde (%79) etik kod uygulanmakta ve 23'ünde (%21) etik kod uygulanmamaktadır.
- **Etik Eğitimi:** Ankete katılan işletmelerin 67'sinde (%61) etik eğitimi verilmekte, 43'ünde (%39) etik eğitimi verilmemektedir.
- **Faaliyet Alanı:** Ankete katılan işletmelerin 61'i (%56) hizmet sektöründe faaliyet gösterirken 49'u (%44) üretim sektöründe faaliyet göstermektedir.
- **Faaliyet Süresi (Yıl):** Ankete katılan işletmelerin 20'si (%18) 1-20, 26'sı (%24) 21-40, 48'i (%43) 41-60, 14'ü (%13) 61-80 yıl süresince ve 2'si (%2) 81 yıl ve üstü bulunduğu sektörde faaliyet göstermektedir.
- **Aile İşletmesi:** Ankete katılan işletmelerin 18'i (%16) aile işletmesi fakat 92'si (%84) aile işletmesi değildir.

4.13. Değişkenlerin Gözlem Sayısı

Veri setinde yeterli büyüklüğün sağlandığına dair olarak Tabachnick, Fidell ve Osterlind (2001: 123)'den aktaran ÇETİN ve KUMKALE (2016: 93), kabul edilen kriterin aşağıda verilen formül ile hesaplanması gerektiğini belirtmiştir.

$N \geq 50 + 8m$

N = Örneklem hacmi,

m = Değişkenlerin sayısı

$N \geq 50 + 8x6$

$N \geq 50+48$

$N \geq 98$

Bu çalışma için bağımsız değişkenler, Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Kendini Aşma, Yeniliğe Açıklık ve Yeniliğe Direnç olmak üzere 6 adettir. Bu durumda formül uygulandığında minimum örneklem hacmi 98 olarak bulunacaktır. Çalışmanın 110 olan örneklem sayısı yeterli kabul edilebilir.

4.14. Faktör Analizi

Faktör analizi, "*çok sayıdaki bağımsız değişkenin birbirine yakın olanlarının ilişkilendirilerek belirli bir grup sayısına düşürüldüğü analiz*" olarak tanımlanmıştır (Kozak, 2015: 150). Başka bir tanımda ise "*değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak çok sayıdaki değişkeni az sayıdaki değişkene indirebilen çok değişkenli analiz tekniği*" olduğu belirtilmektedir (İslamoğlu, 2011: 238). (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 203) tarafından, "*belirli bir olguyu ölçen çok sayıda değişkenin birbirleriyle olan ilişkisini incelemek suretiyle bu değişkenleri gruplar halinde bir araya getirmek için kullanılan istatistiki yöntem*" olarak ifade edilmiştir.

Faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi önem arz etmektedir. KMO test çıktısı 0,5'ten 1'e doğru yaklaştıkça faktör analizinin uygunluk derecesi artmaktadır. Başka bir husus ise Barlett testidir. Barlett testi, korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığının %95 güven ile hipotez testi sonucunu verir (Özdemir, 2013: 316).

4.14.1. Etik Kod Değişkeni Faktör Analizi

Etik kod değişkenine ilişkin faktör analizinde öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Barlett testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 7).

Tablo 7 *Etik Kod Değişkenine Ait KMO Değeri ve Bartlett Sonuçları*

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		0,566
Bartlett's Test	Yaklaşık Ki-Kare	48844,4
	Serbestlik Derecesi	46
	Önem Seviyesi	0

Tablo 7'e verilen faktör analizi çıktılarından KMO ve Bartlett test sonuçlarına göre Etik kod değişkeninin KMO yeterlilik katsayısı 0,56 olarak bulunmuştur. Bartlett hipotez testine göre p=0,000 olduğundan faktör analizinin, Etik kod değişkeni için uygun olduğu söylenebilir.

Etik kod değişkenine ilişkin öz değerler, Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8 *Etik Kod Değişkeni Toplam Varyansın Açıklanması*

Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Döndürülmüş Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülâtif %	Toplam	Varyans %	Kümülâtif %
1	1.877	26.819	26.819	1.861	26.588	26.588
2	1.235	17.644	44.463	1.216	17.365	43.953
3	1.059	15.135	59.599	1.095	15.646	59.599

Tablo 8'e göre toplam varyansı açıklayan ve 1'den büyük olan 3 faktör bulunmuştur. 1. Faktör toplam varyansın %26,58'ini, 2. Faktör %17,36'sını, 3. Faktör %15,64'ünü açıklamaktadır. 3 faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi %59,59'dur. Etik kod ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda oluşan faktör yükleri dağılımı Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9 *Etik Kod Değişkeni Faktör Yüklenimleri*

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör
EK1	.808	.058	.249
EK4	.686	-.145	.006
EK6	.654	.082	-.236
EK5	-.309	.768	.071
EK2	.206	.716	-.053
EK7	-.163	-.121	.801
EK3	.379	.258	.573

Tablo 9, Etik kod değişkenine ait faktör yüklenimlerini göstermektedir. Tablo incelendiğinde, 3 faktör içinde, 2 ifadenin 1 faktör altında toplandığı 2 faktör görülmektedir. Ayrıca faktör yükü 0,700'den küçük ifadeler olduğu anlaşılmaktadır.

Burada yapılması gereken, Joliffe Kriteri dikkate alınarak 0,700'ün altında değer alan ifadelerin analizden çıkarılarak analize devam edilmesi olacaktır (Kalaycı, 2010: 322). Kritere göre 0,700'ün altında olan her faktör çıkarılarak analiz tekrar edilmelidir. Yine değerler isteneni karşılamıyorsa çıkarma işlemi sürdürülmeli ve analiz tekrarlanmalıdır. Her faktörde en az 3 ifade kalıncaya dek bu işlem tekrarlanabilir.

4.14.2. Etik Kod Değişkeni Düzeltilmiş Faktör Analizi

Etik kod değişkenine ilişkin düzeltilmiş faktör analizinde öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Barlett testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 10).

Tablo 10 *Etik Kod Değişkenine Ait KMO Değeri ve Bartlett Sonuçları*

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		0,636
Bartlett's Test	Yaklaşık Ki-Kare	36,646
	Serbestlik Derecesi	46
	Önem Seviyesi	0

Tablo 10'da verilen faktör analizi çıktılarından KMO ve Bartlett test sonuçlarına göre Etik kod değişkeninin KMO yeterlilik katsayısı 0,63 olarak bulunmuştur. Bartlett hipotez testine göre p=0,000 olduğundan faktör analizinin, Etik kod değişkeni için uygun olduğu söylenebilir.

Etik kod değişkenine ilişkin düzeltilmiş öz değerler, Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11 *Etik Kod Değişkeni Toplam Varyansın Açıklanması*

Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Döndürülmüş Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülâtif %	Toplam	Varyans %	Kümülâtif %
1	1.718	42.941	42.941	1.718	42.941	42.941
2	.961	24.027	66.969			
3	.742	18.542	85.511			
4	.580	14.489	100.000			

Tablo 11'e göre toplam varyansı açıklayan ve 1'den büyük olan 1 faktör bulunmuştur. 1. Faktör toplam varyansın %42,94'ünü açıklamaktadır. 1 faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi %42,94'tür. Etik kod ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda oluşan faktör yükleri dağılımı Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12 *Etik Kod Değişkeni Faktör Yüklenimleri*

	1. Faktör
EK1	.798
EK4	.792
EK6	.733
EK2	.718

Tablo 12, Etik kod değişkenine ait faktör yüklenimlerini göstermektedir. Tabloya göre EK1, EK2, Ek4 ve EK6 faktör yükleri 0.700'ün üzerinde olan ifadeler olarak bulunmuştur. Tüm ifadeler 1 faktör altında toplanmıştır. EK3, Ek5 ve Ek7 kodlu ifadelerin faktör yükleri 0,700'ün altında oluştuğundan veri setinden çıkarılarak analize 3 ifade olmaksızın devam edilmiştir.

4.14.3. Rekabet Avantajı Değişkeni Faktör Analizi

Rekabet avantajı değişkenine ilişkin faktör analizinde öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Barlett testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 13).

Tablo 13 *Rekabet Avantajı Değişkenine Ait KMO Değeri ve Bartlett Sonuçları*

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		.835
Bartlett's Test	Yaklaşık Ki-Kare	364.237
	Serbestlik Derecesi	15
	Önem Seviyesi	.000

Tablo 13'te verilen faktör analizi çıktılarından KMO ve Bartlett test sonuçlarına göre Rekabet avantajı değişkeninin KMO yeterlilik katsayısı 0,83 olarak bulunmuştur. Bartlett hipotez testine göre p=0,000 olduğundan faktör analizinin, Rekabet avantajı değişkeni için uygun olduğu söylenebilir. Rekabet avantajı değişkenine ilişkin öz değerler, Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14 *Rekabet Avantajı Değişkeni Toplam Varyansın Açıklanması*

Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Döndürülmüş Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülâtif %	Toplam	Varyans %	Kümülâtif %
1	3.878	64.628	64.628	3.878	64.628	64.628
2	.712	11.875	76.502			
3	.553	9.220	85.723			
4	.377	6.276	91.998			
5	.277	4.623	96.622			
6	.203	3.378	100.000			

Tablo 14'e göre toplam varyansı açıklayan ve 1'den büyük olan tek faktör bulunmuştur. Tek faktör toplam varyansın %64,63 ünü açıklamaktadır.

Rekabet avantajı ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda oluşan faktör yükleri dağılımı Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15 *Rekabet Avantajı Değişkeni Faktör Yüklenimleri*

	1. Faktör
R1	.864
R2	.830
R4	.819
R3	.800
R5	.796
R6	.706

Tablo 15, Rekabet avantajı değişkenine ait faktör yüklenimlerini göstermektedir. Tabloya göre Rekabet avantajı değişkeninin tüm ifadeleri 0,700'ün üzerinde faktör yükleri ile yüklenmiştir. Bu nedenle değişkenden ifade çıkarılmamış ve veri seti 6 ifadeli olarak analiz sürdürülmüştür.

4.14.4. Temel Değerler Değişkeni Faktör Analizi

Temel Değerler değişkenine ilişkin faktör analizinde öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Barlett testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 16).

Tablo 16 *Temel Değerler Değişkenine Ait KMO Değeri ve Bartlett Sonuçları*

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		.650
Bartlett's Test	Yaklaşık Ki-Kare	725.956
	Serbestlik Derecesi	210
	Önem Seviyesi	.000

Tablo 16'da verilen faktör analizi çıktılarından KMO ve Bartlett test sonuçlarına göre Temel Değerler değişkeninin KMO yeterlilik katsayısı 0,65 olarak bulunmuştur. Bartlett hipotez testine göre p=0,000 olduğundan faktör analizinin, Temel Değerler değişkeni için uygun olduğu söylenebilir.

Temel Değerler değişkenine ilişkin öz değerler, Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17 *Temel Değerler Değişkeni Toplam Varyansın Açıklanması*

Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Döndürülmüş Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülâtif %	Toplam	Varyans %	Kümülâtif %
1	3.679	17.518	17.518	2.442	11.630	11.630
2	3.268	15.563	33.081	2.227	10.604	22.234
3	1.884	8.970	42.051	2.155	10.262	32.497
4	1.618	7.705	49.756	2.075	9.883	42.380
5	1.376	6.552	56.308	1.782	8.486	50.865
6	1.216	5.791	62.099	1.770	8.430	59.296
7	1.075	5.118	67.218	1.664	7.922	67.218
8	.899	4.279	71.497			
9	.754	3.592	75.089			
10	.723	3.443	78.532			
11	.676	3.217	81.749			
12	.605	2.881	84.630			
13	.571	2.717	87.347			
14	.496	2.364	89.711			
15	.457	2.175	91.885			
16	.407	1.938	93.823			
17	.320	1.523	95.347			
18	.287	1.369	96.716			
19	.255	1.216	97.932			
20	.235	1.118	99.050			
21	.200	.950	100.000			

Tablo 17'ye göre toplam varyansı açıklayan ve 1'den büyük olan 7 faktör bulunmuştur. 1. Faktör toplam varyansın %17,51'ini, 2. Faktör %15,56'sını, 3. Faktör %8,97'sini, 4. Faktör %7,70'ini, 5. Faktör %6,55'ini, 6. Faktör %5,79'unu ve 7. Faktör %5,11'ini açıklamaktadır. 7 faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi %67,21'dir.

Temel Değerler ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda oluşan faktör yükleri dağılımı Tablo 18'te verilmiştir.

Tablo 18 *Temel Değerler Değişkeni Faktör Yüklenimleri*

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5. Faktör	6. Faktör	7. Faktör
D13	.809	.199	.075	-.090	-.075	.013	.034
D4	.781	-.114	.060	.072	.003	.190	-.175
D6	.527	-.007	.092	.282	-.136	.257	.372
D17	.520	.445	.327	-.043	-.088	.072	-.226
D18	.183	.757	-.128	.247	.153	-.063	.044
D12	.172	.689	.153	-.029	.077	.125	.290
D20	-.184	.584	.346	-.037	-.019	-.012	.347
D16	-.106	.534	.205	-.137	.207	.057	-.408
D5	.047	-.006	.759	.328	.069	-.139	.001
D7	.010	.241	.736	-.202	-.062	.253	.040
D14	.193	.091	.724	-.077	.264	-.049	.108
D21	.010	.052	-.127	.857	-.065	.096	.018
D10	-.012	.013	.283	.732	.284	.126	-.055
D15	.487	.039	-.143	.508	-.233	.373	.065
D19	-.146	.219	.027	-.003	.787	.083	.122
D3	.011	-.057	.138	.165	.720	-.254	.063
D9	-.150	.380	.099	-.355	.503	.171	.056
D11	.055	.018	.138	.149	-.144	.834	-.017
D1	.278	.062	-.113	.072	.108	.766	.036
D8	.090	.155	.053	.074	.163	.061	.771
D2	.335	-.091	-.081	.176	-.100	.067	-.656

Tablo 18, Temel Değerler değişkenine ait faktör yüklenimlerini göstermektedir. Tabloya göre Temel Değerler değişkeninin, faktör yükleri 0,700'ün altında olan 8 ifade bulunmuştur. Veri seti, minimum şartları taşıyıncaya kadar tekrar tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur.

4.14.5. Temel Değerler Değişkeni Düzeltilmiş Faktör Analizi

Temel Değerler değişkenine ilişkin düzeltilmiş faktör analizinde öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Barlett testi sonuçlarına bakılmıştır (Tablo 19).

Tablo 19 *Temel Değerler Değişkenine Ait KMO Değeri ve Bartlett Sonuçları*

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü		.634
Bartlett's Test	Yaklaşık Ki-Kare	456.043
	Serbestlik Derecesi	105
	Önem Seviyesi	.000

Tablo 19'da verilen faktör analizi çıktılarından KMO ve Bartlett test sonuçlarına göre Temel Değerler değişkeninin KMO yeterlilik katsayısı 0,63 olarak

bulunmuştur. Bartlett hipotez testine göre p=0,000 olduğundan faktör analizinin, Temel Değerler değişkeni için uygun olduğu söylenebilir.

Temel Değerler değişkenine ilişkin öz değerler, Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20*Temel Değerler Değişkeni Toplam Varyansın Açıklanması*

Bileşenler	Başlangıç Öz değerleri			Döndürülmüş Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülâtif %	Toplam	Varyans %	Kümülâtif %
1	3.320	22.130	22.130	2.209	14.728	14.728
2	2.458	16.389	38.519	2.186	14.573	29.301
3	1.573	10.485	49.005	2.159	14.395	43.696
4	1.249	8.325	57.330	2.045	13.634	57.330
5	.998	6.650	63.980			
6	.978	6.517	70.497			
7	.828	5.522	76.018			
8	.755	5.031	81.050			
9	.603	4.020	85.070			
10	.522	3.477	88.547			
11	.456	3.043	91.590			
12	.441	2.942	94.532			
13	.324	2.159	96.691			
14	.288	1.920	98.610			
15	.208	1.390	100.000			

Tablo 20'ye göre toplam varyansı açıklayan ve 1'den büyük olan 4 faktör bulunmuştur. 1. Faktör toplam varyansın %22,13'ünü, 2. Faktör %16,38'ini, 3. Faktör %10,48'ini, 4. Faktör %8,32'sini açıklamaktadır. 4 faktörün toplam varyansı açıklama yüzdesi %57,33'tür.

Temel Değerler ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda oluşan faktör yükleri dağılımı Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21 *Temel Değerler Değişkeni Faktör Yüklenimleri*

	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör
D13	.786	.160	.077	.036
D17	.738	.018	.164	.256
D4	.701	.317	-.228	.025
D15	.297	.800	-.007	-.128
D21	-.186	.732	.097	-.157
D6	.297	.721	.060	.117
D11	.150	.712	-.060	.199
D18	.286	.081	.787	-.142
D12	.331	.021	.751	.162
D8	-.143	.286	.719	.123
D19	-.210	-.150	.703	.109
D14	.111	-.012	.195	.763
D5	-.036	.160	.027	.740
D20	-.051	-.070	.105	.738
D7	.233	-.106	.142	.732

Tablo 21'e göre Temel Değerler değişkeninde, faktör yükleri 0,700'ün altında olan D1, D2, D3, D9, D10 ve D16 kodlu ifadeler veri setinden çıkarılmıştır. D4, D13 ve D17 kodlu sorulardan oluşan 1. Faktöre Kendini Güçlendirme (KGÇ); D6, D11, D15 ve D21 kodlu sorulardan oluşan 2. Faktöre Değişime Açıklık (DAÇ); D8, D12, D18 ve D19 kodlu sorulardan oluşan 3. Faktöre Kendini Aşma (KAŞ) ve D5, D7, D14 ve D20 kodlu sorulardan oluşan 4. Faktöre Değişime Direnç (DDR) adı verilmiştir. Temel Değerler değişkeni veri setinde yer alan ifadeler Schwartz vd. (2001)'ın çalışmasında olduğu gibi alt boyutlara ayrılmıştır. Schwartz, çalışmasında 4 boyutu Self Enhancement, Self Transdencense, Openness to Change ve Conservation olarak isimlendirmiştir. Bu çalışmada ortaya çıkan alt boyutlar orijinali ile aynı olduğu için isimler bir uzman yardımı ile çevrilerek Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma ve Değişime Direnç isimleri verilmiştir.

4.15. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2014: 248) tarafından "*Bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesini ölçmek için kullanılan analizlere güvenilirlik analizi*" olarak tanımlanmıştır. Bir diğer tanım

"*herhangi bir konuda örneklemi oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin kendi aralarında göstermiş oldukları tutarlılığı test eden analizler*" olarak verilmiştir (Ural ve Kılıç, 2013: 280). Kalaycı (2010: 403) ise güvenilirlik analizini "*ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş yöntemler*" şeklinde tanımlamıştır.

Cronbach Alfa katsayısı, Güvenilirlik analizinde bakılması gereken en önemli test sonucudur. Cronbach Alfa değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010: 89). Bir diğer görüşte ise Cronbach Alfa katsayısı aşağıdaki tablo bilgileri doğrultusunda değerlendirilebilir (Alpar, 2013: 458).

Tablo 22 *Cronbach Alfa Katsayısı*

Alfa katsayısı	Açıklama
0,80- 1,00	Ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir
0,60- 0,79	Ölçek oldukça güvenilirdir
0,40- 0,59	Ölçeğin güvenilirliği düşüktür
0,00- 0,39	Ölçek güvenilir değildir

Tablodan görüldüğü gibi Cronbach Alfa katsayısı 0,60'tan yüksek olduğunda ölçeğin güvenilirliği yeterli kabul edilmektedir.

4.15.1. Etik Kod Değişkeni Güvenilirlik Analizi

Etik Kod Değişkeni güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa katsayısı Tablo 23'de görüleceği üzere 0,879 olarak bulunmuştur. Analiz, EK1, EK2, EK4 ve EK6 ifadelerine uygulanmıştır. Bunun sebebi, EK3, EK5 ve EK7 kodlu ifadelerine ait faktör yüklerinin yeterli düzeyde olmamasıydı. Etik Kod Değişkeni güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa kat sayısı yüksek güvenilir olarak kabul edilebilir.

Tablo 23 *Etik Kod Değişkeni Güvenilirlik Katsayısı*

Cronbach's Alpha	Standardize edilmiş Cronbach's Alpha	Madde sayısı
,879	,879	4

4.15.2. Rekabet Avantajı Değişkeni Güvenilirlik Analizi

Rekabet Avantajı Değişkeni güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa katsayısı Tablo 24'te görüleceği üzere 0,883 olarak bulunmuştur. Analiz, değişkenin tüm ifadelerine uygulanmıştır. Rekabet Avantajı Değişkeni güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa kat sayısı yüksek güvenilir olarak kabul edilebilir.

Tablo 24 *Rekabet Avantajı Değişkeni Güvenilirlik Katsayısı*

Cronbach's Alpha	Standardize edilmiş Cronbach's Alpha	Madde sayısı
,883	,883	6

4.15.3. Temel Değerler Değişkeni Güvenilirlik Analizi

Temel Değerler değişkeni faktör analizinde 4 alt boyut ile analiz edilmek üzere sonuçlandırılmıştır. Bu boyutlar Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma ve Değişime Direnç olarak adlandırılmıştır. Kendini Güçlendirme boyutunu D4, D13 ve D17 kodlu sorular; Değişime Açıklık boyutunu D6, D11, D15 ve D21 kodlu sorular; Kendini Aşma boyutunu D8, D12, D18 ve D19 kodlu sorular ve Değişime Direnç boyutunu D5, D7, D14 ve D20 kodlu sorular meydana getirmiştir. Alt boyutlar için güvenilirlik analizi tek tek değerlendirilerek yorumlanmıştır.

İlk olarak Temel Değerler değişkeninin Kendini Güçlendirme alt boyutu ele alınmıştır.

4.15.4. Kendini Güçlendirme Değişkeni Güvenilirlik Analizi

Kendini Güçlendirme Değişkeni güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa katsayısı Tablo 25'te görüleceği üzere 0,678 olarak bulunmuştur. Analiz, değişkenin tüm ifadelerine uygulanmıştır. Kendini Güçlendirme Değişkeni güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa kat sayısı oldukça güvenilir olarak kabul edilebilir.

Tablo 25 *Kendini Güçlendirme Değişkeni Güvenilirlik Katsayısı*

Cronbach's Alpha	Standardize edilmiş Cronbach's Alpha	Madde sayısı
,678	,678	3

4.15.5. Değişime Açıklık Değişkeni Güvenilirlik Analizi

Değişime Açıklık Değişkeni güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa katsayısı Tablo 26'te görüleceği üzere 0,691 olarak bulunmuştur. Analiz, değişkenin tüm ifadelerine uygulanmıştır. Değişime Açıklık Değişkeni güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa kat sayısı oldukça güvenilir olarak kabul edilebilir.

Tablo 26 *Değişime Açıklık Değişkeni Güvenilirlik Katsayısı*

Cronbach's Alpha	Standardize edilmiş Cronbach's Alpha	Madde sayısı
,691	,691	4

4.15.6. Kendini Aşma Değişkeni Güvenilirlik Analizi

Kendini Aşma Değişkeni güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa katsayısı Tablo 27'te görüleceği üzere 0,771 olarak bulunmuştur. Analiz, değişkenin tüm ifadelerine uygulanmıştır. Kendini Aşma Değişkeni güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa kat sayısı oldukça güvenilir olarak kabul edilebilir.

Tablo 27 *Kendini Aşma Değişkeni Güvenilirlik Katsayısı*

Cronbach's Alpha	Standardize edilmiş Cronbach's Alpha	Madde sayısı
,771	,771	4

4.15.7. Değişime Direnç Değişkeni Güvenilirlik Analizi

Değişime Direnç Değişkeni güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa katsayısı Tablo 28'te görüleceği üzere 0,666 olarak bulunmuştur. Analiz, değişkenin tüm ifadelerine uygulanmıştır. Değişime Direnç Değişkeni güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa kat sayısı oldukça güvenilir olarak kabul edilebilir.

Tablo 28 *Değişime Direnç Değişkeni Güvenilirlik Katsayısı*

Cronbach's Alpha	Standardize edilmiş Cronbach's Alpha	Madde sayısı
,666	,666	4

4.16. Değişkenler Arası İlişkiler

Serper (1985: 207) tarafından Değişkenler arası ilişkilerin, "*bütün doğal ve sosyal bilimlerin üzerinde durduğu ya da varlığını objektif yöntemlerle test etmeye çalıştığı bir konudur. İlk defa kalıtım üzerinde çalışanlar, özellikle Karl Pearson tarafından ele alınan korelasyon, bu ilişkileri test etmeye yönelik geliştirilmiş"* olduğu üzerinde durulmuştur. Gürsakal (2009: 359) ise Korelasyonun, Pearson Korelasyon Katsayısı ile ölçülmekte olduğunu ve iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi sağladığını ifade etmiştir. Gürsakal, bu katsayının, r ile ifade edildiğini ve r değerinin -1 ile +1 arasında bir değer aldığını sözlerine eklemiştir. Pozitif bir r değeri, iki değişken arasında aynı yönlü; negatif bir r değeri ise zıt yönlü bir ilişkinin varlığını işaret eder. r'nin büyüklüğü ise ilişkinin güçlü veya zayıf olduğunu gösterir. Mutlak değer içindeki r değeri 1'e yakın ise iki değişken

arasındaki ilişki güçlüdür. Eğer r değeri sıfıra yakın ise iki değişken arasında ilişki zayıftır.

Bu çalışmada değişkenlerin birbirleri ile kurduğu ilişkiler, Pearson korelâsyon katsayısı ile değerlendirilmiştir. Bulgular Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29 *Değişkenler Arası İlişkiler*

		EK	RAV	KG	DAC	KAS	DDR
EK	K. Katsayısı	1					
	P değeri						
RAV	K. Katsayısı	.410**	1				
	P değeri	.000					
KG	K. Katsayısı	-.060	.081	1			
	P değeri	.531	.403				
DAC	K. Katsayısı	-.178	.049	.357**	1		
	P değeri	.063	.612	.000			
KAS	K. Katsayısı	.232*	.039	.127	.128	1	
	P değeri	.015	.684	.186	.184		
DDR	K. Katsayısı	.298**	.269**	.158	-.002	.381**	1
	P değeri	.002	.005	.099	.985	.000	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Etik Kod değişkeninin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, en yüksek ilişkinin "Rekabet Avantajı" ile pozitif yönlü ve orta şiddette (r=0,410, p<0,05), en düşük ilişkinin ise "Kendini Aşma" ile pozitif yönlü (r=0,232, p<0,05) olduğu görülmektedir. Etik Kod ile "Kendini Güçlendirme" ve "Değişime Açıklık" arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Rekabet Avantajı değişkeninin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, en yüksek ilişkinin "etik kod" ile pozitif yönlü ve orta şiddette (r=0,410, p<0,05) olduğu görülmektedir. Rekabet Avantajı ile "Kendini Güçlendirme", "Değişime Açıklık" ve "Kendini Aşma" arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kendini Güçlendirme değişkeninin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, en yüksek ilişkinin "Değişime Açıklık" ile pozitif yönlü ve düşük şiddette (r=0,357, p<0,05) olduğu görülmektedir. Kendini Güçlendirme ile "Etik Kod", "Rekabet Avantajı", "Kendini Aşma" ve "Değişime Direnç" arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Değişime Açıklık değişkeninin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, en yüksek ilişkinin "Kendini Güçlendirme" ile pozitif yönlü ve düşük şiddette

(r=0,357, p<0,05) olduğu görülmektedir. Değişime Açıklık ile "Etik Kod", "Rekabet Avantajı", "Kendini Aşma" ve "Değişime Direnç" arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Kendini Aşma değişkeninin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, en yüksek ilişkinin "Değişime Direnç" ile pozitif yönlü ve düşük şiddette (r=0,381, p<0,05) olduğu görülmektedir. Kendini Aşma ile "Rekabet Avantajı", "Kendini Güçlendirme" ve "Değişime Açıklık" arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Değişime Direnç değişkeninin diğer değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, en yüksek ilişkinin "Kendini Aşma" ile pozitif yönlü ve düşük şiddette (r=0,381, p<0,05) olduğu görülmektedir. Değişime Direnç ile "Değişime Açıklık" arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

4.17. Demografik ve Sosyo-Ekonomik Faktörlerin Değişkenlere Etkisi

Veri setinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda katılımcı yöneticilere ve işletmelere yönelik demografik ve Sosyo-ekonomik faktörlerin, araştırmanın değişkenleri olan Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma ve Değişime Direnci farklılaştırıp farklılaştırmadığının analiz edilmesi gerekmektedir. Bu tür analizler için Fark testleri kullanılmaktadır.

Fark testleri iki grup arasındaki farklılıkları test edebileceği gibi ikiden fazla grup arasındaki farklılıkları da test edebilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 254). Fark testlerinden analiz için hangi testin kullanılacağına karar verebilmek için veri setinin parametrik veya nonparametrik olma durumu hipotez testlerinin varsayımları ile incelenmelidir (Kalaycı, 2010: 73). Lorcu (2015: 101), "örnek birim sayısı 40 ve üstü ise seri çarpık olsa dahi t testi kullanılabilir" diyerek konuya açıklık getirmiştir. Aynı şekilde Moore ve McCabe (2009: 433) örneklem hacminin 40'tan fazla olması durumunda t testinin kullanılabileceğini belirtmiştir. Bu çalışmada örnek birim sayısı 110 olduğu için t Testi kullanılmıştır.

4.17.1. Bağımsız Örneklemler t Testi

Ural ve Kılıç (2013: 196) Bağımsız Örneklemler t Testini "Birbirinden bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (%95, %99 gibi) anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan analizler" olarak tanımlamıştır. Kısaca iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden bağımsız olup olmadığını test eden analizlerdir (Sipahi vd., 2010: 118).

4.17.1.1. Cinsiyet Faktörü İçin Farklılık Testleri

Cinsiyet faktörü için yapılan Levene Testi sonuçları Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30 *Cinsiyete Göre Levene Testi Sonuçları*

	Levene Testi F Değeri	P değeri
Etik Kod	.668	.416
Rekabet Avantajı	.190	,664
Kendini Güçlendirme	.000	.984
Değişime Açıklık	.249	,619
Kendini Aşma	1.556	.214
Değişime Direnç	1.629	,205

Tabloya göre Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenlerinde grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 31'de t Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 31 *Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları*

		F	t	df	P değeri
Etik Kod	Varyanslar eşit	.668	.828	108	.409
	Varyanslar eşit değil		.875	34.717	.388
Rekabet Avantajı	**Varyanslar eşit**	**,190**	**2.095**	**108**	**.038**
	Varyanslar eşit değil		2.342	37.768	.025
Kendini Güçlendirme	Varyanslar eşit	.000	.024	108	.981
	Varyanslar eşit değil		.024	33.586	.981
Değişime Açıklık	Varyanslar eşit	,249	-.588	108	.558
	Varyanslar eşit değil		-.596	32.885	.555
Kendini Aşma	Varyanslar eşit	1,556	-1.556	108	.123
	Varyanslar eşit değil		-1.887	43.552	.066
Değişime Direnç	Varyanslar eşit	1,629	.243	108	.809
	Varyanslar eşit değil		.268	37.112	.790

Tablodan görüleceği gibi t testi sonucu Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri, varyansların eşitliği şartı sağlandığından "varyanslar eşit" satırına bakılarak yorumlanacaktır.

Bu değişkenlerden Rekabet Avantajı değişkeni için $p<0,05$ olduğundan kadın ve erkek grup ortalamaları arasında fark vardır. Bu farkın yorumlanması için grup istatistiklerine bakılmalıdır (Kalaycı vd. , 2010, p. 77).

Etik Kod, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri için $p>0,05$ olduğundan kadın ve erkek gruplar arasında fark bulunamamıştır.

Tablo 32'de cinsiyet faktörüne göre grup istatistikleri verilmiştir.

Tablo 32 *Cinsiyet Faktörüne Göre Grup İstatistikleri*

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Rekabet Avantajı	Kadın	22	4.4773	.47780
	Erkek	88	4.1989	.57506

Tabloya göre, Rekabet Avantajı değişkeni için kadın yöneticilerin anket sorularını cevaplandırdığı işletmelerde rekabet avantajı yaratılmış olduğu algısı, erkeklere oranla daha fazla çıkmıştır. Bunun sebebi, kadın yöneticilerin kurallara olan sadakatinden kaynaklanmaktadır.

4.17.1.2. Medeni Durum Faktörü İçin Farklılık Testleri

Medeni Durum faktörü için yapılan Levene Testi sonuçları Tablo 33'te verilmiştir.

Tablo 33 *Medeni Duruma Göre Levene Testi Sonuçları*

	Levene Testi F Değeri	P değeri
Etik Kod	.272	.603
Rekabet Avantajı	.815	.369
Kendini Güçlendirme	1.387	.241
Değişime Açıklık	.958	.330
Kendini Aşma	**6.085**	**.015**
Değişime Direnç	2.409	.124

Tabloya göre Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Değişime Direnç değişkenlerinde grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir (p>0,05). Kendini Aşma değişkeninde ise varyanslarının eşitliği kabul edilmemiştir (p<0,05).

Tablo 34'te t Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 34 *Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları*

		F	t	df	P değeri
Etik Kod	Varyanslar eşit	.272	.419	108	.676
	Varyanslar eşit değil		.413	18.521	.684
Rekabet Avantajı	Varyanslar eşit	.815	.400	108	.690
	Varyanslar eşit değil		.469	21.473	.644
Kendini Güçlendirme	Varyanslar eşit	1.387	-.044	108	.965
	Varyanslar eşit değil		-.039	17.457	.969
Değişime Açıklık	Varyanslar eşit	.958	-1.094	108	.276
	Varyanslar eşit değil		-.909	16.761	.376
Kendini Aşma	Varyanslar eşit	6.085	.592	108	.555
	Varyanslar eşit değil		.456	16.203	.655
Değişime Direnç	Varyanslar eşit	2.409	.757	108	.451
	Varyanslar eşit değil		.953	23.309	.351

Tablodan görüleceği gibi t testi sonucu Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Değişime Direnç değişkenleri, varyansların eşitliği şartı sağlandığından "varyanslar eşit"; Kendini Aşma değişkeni "Varyanslar eşit değil" satırına bakılarak yorumlanacaktır. Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri için

p>0,05 olduğundan medeni durum açısından bekar ve evli katılımcı gruplar arasında fark bulunamamıştır.

4.17.1.3. Eğitim Düzeyi Faktörü İçin Farklılık Testleri

Eğitim düzeyi faktörü için yapılan Levene Testi sonuçları Tablo 35'te verilmiştir.

Tablo 35 *Eğitim Düzeyine Göre Levene Testi Sonuçları*

			Levene Testi F Değeri	P değeri
Etik Kod			.824	.366
Rekabet Avantajı			1.051	.308
Kendini Güçlendirme			1.574	.212
Değişime Açıklık			.418	.520
Kendini Aşma	.217	.642		
Değişime Direnç	1.094	.298		

Tabloya göre Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenlerinde grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir (p>0,05).

Tablo 36'da t Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 36 *Eğitim Düzeyi Göre t Testi Sonuçları*

		F	t	df	P değeri
Etik Kod	Varyanslar eşit	.824	1.847	108	.067
	Varyanslar eşit değil		1.864	89.429	.066
Rekabet Avantajı	Varyanslar eşit	1.051	1.879	108	.063
	Varyanslar eşit değil		1.751	68.534	.084
Kendini Güçlendirme	Varyanslar eşit	1.574	-.319	108	.750
	Varyanslar eşit değil		-.330	96.606	.742
Değişime Açıklık	Varyanslar eşit	.418	.183	108	.855
	Varyanslar eşit değil		.181	84.452	.856
Kendini Aşma	Varyanslar eşit	.217	.452	108	.652
	Varyanslar eşit değil		.436	77.472	.664
Değişime Direnç	**Varyanslar eşit**	**1.094**	**4.028**	**108**	**.000**
	Varyanslar eşit değil		3.814	72.300	.000

Tablodan görüleceği gibi t testi sonucu Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Değişime Direnç değişkenleri, varyansların eşitliği şartı sağlandığından "varyanslar eşit" satırına bakılarak yorumlanacaktır.

Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma değişkenleri için p>0,05 olduğundan eğitim düzeyine göre katılımcı gruplar arasında fark bulunamamıştır.

Değişime Direnç değişkeni için p<0,05 olduğundan lisans ve lisans üstü mezunu olan yönetici grup ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 37'de eğitim düzeyi faktörüne göre grup istatistikleri verilmiştir.

Tablo 37 *Eğitim Düzeyi Faktörüne Göre Grup İstatistikleri*

	Eğitim	N	Ortalama	Std. Sapma
Değişime Direnç	Lisans	68	4.1728	.49674
	Lisans üstü	42	3.7381	.62701

Tabloya göre, Değişime Direnç değişkeni için lisans mezunu yöneticilerin, değişime olan direnci lisansüstü mezunu yöneticilere oranla daha fazla çıkmıştır. Bunun sebebi, lisansüstü bilimsel uzmanlık eğitimi alan yöneticilerin ufkunda meydana gelen genişleme ve neticesinde bakış açısının daha yeni fikirlere açık olmasıdır. Lisans mezunu yöneticiler ise, mesleki yeterliliklerini sağlayacak teknik bilgi edindikten sonra bilimsel uzmanlık alanından ziyade deneyim ve içgüdülerini kullanması ve değişime direnç göstermesidir.

4.17.1.4. Yöneticilik Düzeyi Faktörü İçin Farklılık Testleri

Yöneticilik düzeyi faktörü için yapılan Levene Testi sonuçları Tablo 38'de verilmiştir.

Tablo 38 *Yöneticilik Düzeyi Göre Levene Testi Sonuçları*

	Levene Testi F Değeri	P değeri
Etik Kod	.054	.817
Rekabet Avantajı	1.584	.211
Kendini Güçlendirme	2.637	.107
Değişime Açıklık	.002	.963
Kendini Aşma	1.843	.177
Değişime Direnç	.023	.881

Tabloya göre Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenlerinde grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir (p>0,05).

Tablo 39'da t Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 39 *Yöneticilik Düzeyi Göre t Testi Sonuçları*

		F	t	df	P değeri
Etik Kod	Varyanslar eşit	.054	-.880	108	.381
	Varyanslar eşit değil		-.884	96.376	.379
Rekabet Avantajı	Varyanslar eşit	1.584	.129	108	.897
	Varyanslar eşit değil		.135	106.673	.893
Kendini Güçlendirme	Varyanslar eşit	2.637	.091	108	.927
	Varyanslar eşit değil		.088	81.365	.930
Değişime Açıklık	Varyanslar eşit	.002	1.335	108	.185
	Varyanslar eşit değil		1.337	95.239	.185
Kendini Aşma	Varyanslar eşit	1.843	-.403	108	.687
	Varyanslar eşit değil		-.383	76.624	.703
Değişime Direnç	Varyanslar eşit	.023	.146	108	.884
	Varyanslar eşit değil		.144	90.071	.886

Tablodan görüleceği gibi t testi sonucu Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri, varyansların eşitliği şartı sağlandığından "varyanslar eşit" satırına bakılarak yorumlanacaktır.

Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri için $p>0,05$ olduğundan Yöneticilik düzeyine göre katılımcı gruplar arasında fark bulunamamıştır.

4.17.1.5. Etik Kod Uygulama Faktörü İçin Farklılık Testleri

Etik Kod Uygulama faktörü için yapılan Levene Testi sonuçları Tablo 40'da verilmiştir.

Tablo 40 *Etik Kod Uygulama Faktörüne Göre Levene Testi Sonuçları*

	Levene Testi F Değeri	P değeri
Etik Kod	3.393	.068
Rekabet Avantajı	.649	.422
Kendini Güçlendirme	.001	.971
Değişime Açıklık	.773	.381
Kendini Aşma	6.679	**.011**
Değişime Direnç	.093	.761

Tabloya göre Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Değişime Direnç değişkenlerinde grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir (p>0,05). Kendini Aşma değişkeninde ise varyanslarının eşitliği kabul edilmemiştir (p<0,05).

Tablo 41'de t Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 41 *Etik Kod Uygulama Faktörüne Göre t Testi Sonuçları*

		F	t	df	P değeri
Etik Kod	Varyanslar eşit	.054	-.880	108	.381
	Varyanslar eşit değil		-.884	96.376	.379
Rekabet Avantajı	Varyanslar eşit	1.584	.129	108	.897
	Varyanslar eşit değil		.135	106.673	.893
Kendini Güçlendirme	Varyanslar eşit	2.637	.091	108	.927
	Varyanslar eşit değil		.088	81.365	.930
Değişime Açıklık	Varyanslar eşit	.002	1.335	108	.185
	Varyanslar eşit değil		1.337	95.239	.185
Kendini Aşma	Varyanslar eşit	1.843	-.403	108	.687
	Varyanslar eşit değil		-.383	76.624	.703
Değişime Direnç	Varyanslar eşit	.023	.146	108	.884
	Varyanslar eşit değil		.144	90.071	.886

Tablodan görüleceği gibi t testi sonucu Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Değişime Direnç değişkenleri, varyansların eşitliği şartı sağlandığından "varyanslar eşit"; Kendini Aşma değişkeni "Varyanslar eşit değil" satırına bakılarak yorumlanacaktır.

Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri için p>0,05 olduğundan Etik Kod Uygulama faktörü için katılımcı gruplar arasında fark bulunamamıştır.

4.17.1.6. Etik Eğitim Uygulama Faktörü İçin Farklılık Testleri

Etik Eğitim Uygulama faktörü için yapılan Levene Testi sonuçları Tablo 42'de verilmiştir.

Tablo 42 *Etik Kod Eğitim Uygulama Faktörüne Göre Levene Testi Sonuçları*

	Levene Testi F Değeri	P değeri
Etik Kod	.871	.353
Rekabet Avantajı	.017	.896
Kendini Güçlendirme	.013	.910
Değişime Açıklık	.844	.360
Kendini Aşma	2.292	.133
Değişime Direnç	.047	.828

Tabloya göre Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenlerinde grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir (p>0,05).

Tablo 43'te t Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 43 *Etik Kod Eğitim Uygulama Faktörüne Göre t Testi Sonuçları*

		F	t	df	P değeri
Etik Kod	Varyanslar eşit	.871	1.253	108	.213
	Varyanslar eşit değil		1.277	95.152	.205
Rekabet Avantajı	**Varyanslar eşit**	**.017**	**3.483**	**108**	**.001**
	Varyanslar eşit değil		3.279	72.181	.002
Kendini Güçlendirme	Varyanslar eşit	.013	-.565	108	.573
	Varyanslar eşit değil		-.569	92.010	.571
Değişime Açıklık	Varyanslar eşit	.844	-.029	108	.977
	Varyanslar eşit değil		-.029	83.228	.977
Kendini Aşma	Varyanslar eşit	2.292	.646	108	.519
	Varyanslar eşit değil		.607	71.418	.546
Değişime Direnç	Varyanslar eşit	.047	1.521	108	.131
	Varyanslar eşit değil		1.532	91.702	.129

Tablodan görüleceği gibi t testi sonucu Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri,

varyansların eşitliği şartı sağlandığından "varyanslar eşit" satırına bakılarak yorumlanacaktır.

Etik Kod, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri için p>0,05 olduğundan Etik Eğitim Uygulama faktörü için katılımcı gruplar arasında fark bulunamamıştır. Rekabet Avantajı değişkeni için p<0,05 olduğundan etik kod eğitimi uygulanan işletme grup ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 44'te etik kod eğitim faktörüne göre grup istatistikleri verilmiştir.

Tablo 44 *Etik Kod Eğitim Uygulama Faktörüne Göre Grup İstatistikleri*

	Etik Kod Eğitimi	N	Ortalama	Std. Sapma
Rekabet Avantajı	**Var**	**67**	**4.3980**	**.47404**
	Yok	43	4.0310	.62811

Tabloya göre, etik kod eğitimi uygulayan işletmelerde rekabet avantajı yaratıldığına dair olan inanç ve algı, etik kod eğitimi uygulamayan işletmelere oranla daha fazla çıkmıştır. Bunun sebebi, işletmede etik kod eğitiminin uygulanması, çalışanları motive etmekte ve işletmenin rekabet avantajı elde ettiği algısının oluşmasını sağlamaktadır.

4.17.1.7. İşletme Faaliyet Alanı Faktörü İçin Farklılık Testleri

İşletme Faaliyet Alanı faktörü için yapılan Levene Testi sonuçları Tablo 45'te verilmiştir.

Tablo 45 *İşletme Faaliyet Alanı Faktörüne Göre Levene Testi Sonuçları*

	Levene Testi F Değeri	P değeri
Etik Kod	.822	.367
Rekabet Avantajı	1.068	.304
Kendini Güçlendirme	2.308	.132
Değişime Açıklık	.060	.807
Kendini Aşma	.112	.739
Değişime Direnç	.609	.437

Tabloya göre Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenlerinde grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir (p>0,05).

Tablo 46'da t Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 46 *İşletme Faaliyet Alanı Faktörüne Göre t Testi Sonuçları*

		F	t	df	P değeri
Etik Kod	Varyanslar eşit	.822	-.267	108	.790
	Varyanslar eşit değil		-.269	106.728	.788
Rekabet Avantajı	Varyanslar eşit	1.068	-1.093	108	.277
	Varyanslar eşit değil		-1.114	107.871	.268
Kendini Güçlendirme	Varyanslar eşit	2.308	-.880	108	.381
	Varyanslar eşit değil		-.865	95.553	.389
Değişime Açıklık	Varyanslar eşit	.060	1.332	108	.186
	Varyanslar eşit değil		1.329	103.430	.187
Kendini Aşma	**Varyanslar eşit**	**.112**	**-2.013**	**108**	**.047**
	Varyanslar eşit değil		-1.984	96.587	.050
Değişime Direnç	Varyanslar eşit	.609	-1.091	108	.278
	Varyanslar eşit değil		-1.071	94.492	.287

Tablodan görüleceği gibi t testi sonucu Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri, varyansların eşitliği şartı sağlandığından "varyanslar eşit" satırına bakılarak yorumlanacaktır.

Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Değişime Direnç değişkenleri için $p>0,05$ olduğundan İşletme Faaliyet Alanı faktörü için katılımcı gruplar arasında fark bulunamamıştır. Kendini Aşma değişkeni için $p<0,05$ olduğundan işetmenin bulunduğu sektör grup ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 47'de işetmenin bulunduğu sektöre göre grup istatistikleri verilmiştir.

Tablo 47 *İşletme Faaliyet Alanı Faktörüne Göre Grup İstatistikleri*

	İşletme Faaliyet Alanı	N	Ortalama	Std. Sapma
Kendini Aşma	**Hizmet**	**67**	**4.2388**	**.40460**
	Üretim	43	4.1802	.54370

Tabloya göre, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin sahip olduğu kendini aşma yönetici değer algısı, üretim sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerine oranla daha fazla çıkmıştır. Bunun sebebi, Hizmet sektöründe sunulan ürünün soyut olması; bu alanda faaliyet gösteren yöneticileri daha özgüvenli ve yenilikçi olmaya sevk etmektedir

4.17.1.8. Aile Şirketi Faktörü İçin Farklılık Testleri

Aile Şirketi faktörü için yapılan Levene Testi sonuçları Tablo 48'de verilmiştir.

Tablo 48 *Aile Şirketi Faktörüne Göre Levene Testi Sonuçları*

	Levene Testi F Değeri	P değeri
Etik Kod	.432	.512
Rekabet Avantajı	.049	.825
Kendini Güçlendirme	1.927	.168
Değişime Açıklık	.029	.866
Kendini Aşma	2.394	.125
Değişime Direnç	2.694	.104

Tabloya göre Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenlerinde grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir (p>0,05).

Tablo 49'da t Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 49 *Aile Şirketi Faktörüne Göre t Testi Sonuçları*

		F	t	df	P değeri
Etik Kod	Varyanslar eşit	.432	.325	108	.746
	Varyanslar eşit değil		.301	22.616	.766
Rekabet Avantajı	Varyanslar eşit	.049	1.025	108	.307
	Varyanslar eşit değil		1.035	24.337	.311
Kendini Güçlendirme	Varyanslar eşit	1.927	.892	108	.375
	Varyanslar eşit değil		.798	22.055	.433
Değişime Açıklık	Varyanslar eşit	.029	.897	108	.371
	Varyanslar eşit değil		.826	22.518	.417
Kendini Aşma	Varyanslar eşit	2.394	-1.193	108	.235
	Varyanslar eşit değil		-.900	19.924	.379
Değişime Direnç	Varyanslar eşit	2.694	-.382	108	.703
	Varyanslar eşit değil		-.341	21.999	.737

Tablodan görüleceği gibi t testi sonucu Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri, varyansların eşitliği şartı sağlandığından "varyanslar eşit" satırına bakılarak yorumlanacaktır.

Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri için p>0,05 olduğundan Aile Şirketi faktörü için katılımcı gruplar arasında fark bulunamamıştır.

Çalışmanın Bağımsız Örneklemler t Testini oluşturan demografik ve Sosyo-ekonomik faktörlerin değişkenlere olan ilişkisini özet olarak göstermek gerekirse Tablo 50'ye bakılabilir.

***Tablo 50 t** Testi Sonuçları*

Değişken	Cinsiyet		Eğitim Düzeyi		Etik Kod Eğitim		İşletme Faaliyet Alanı	
	Kadın	Erkek	Lisans	Lisans üstü	Var	Yok	Hizmet	Üretim
Rekabet Avantajı	X				X			
Değişime Direnç			X					
Kendini Aşma							X	

Tabloya göre, kadın yöneticilerin bulunduğu işletmelerde rekabet avantajı algısı; lisans düzeyinde eğitim almış yöneticilerde değişime direnç değeri; etik kod eğitimi uygulanan işletmelerde rekabet avantajı algısı ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde kendini aşma yönetici değeri diğer gruba oranla daha fazla bulunmuştur.

4.17.2. Varyans Analizi

Varyans Analizi, Sipahi et al. (2010: 124) tarafından "İkiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemi" olarak tanımlanmıştır.

4.17.2.1. Katılımcıların Yaş Faktörüne Göre Varyans Analizi

Ankete katılan yöneticiler, "20-30", "31-40", "41-50" ve "51 ve üstü" olarak 4 yaş grubuna ayrılmıştır. Bu grupların, araştırmanın, Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenlerini farklılaştırıp farklılaştırmadığı, varyans analizi sonucunda ortaya çıkacaktır. İlk yapılması gereken, grup varyanslarının eşitliğini analiz etmek amacıyla Levene Test istatistiğine bakmak olacaktır.

Tablo 51 *Yaş Faktörüne Göre Levene Testi Sonuçları*

	Levene Testi F Değeri	P değeri
Etik Kod	**2.984**	**.035**
Rekabet Avantajı	**3.067**	**.031**
Kendini Güçlendirme	.549	.650
Değişime Açıklık	2.431	.069
Kendini Aşma	.810	.491
Değişime Direnç	1.302	.278

Tabloya göre, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenlerinde grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir (p>0,05). Etik Kod ve Rekabet Avantajı değişkenleri için grup varyansları homojen olmadığından Anova testinin ilk şartı sağlanamamıştır.

Tablo 52'de Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri için Anova Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 52 *Yaş Faktörüne Göre Anova Testi Sonuçları*

	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F değeri	P değeri
Kendini Güçlendirme	.976	3	.325	.715	.545
Değişime Açıklık	2.035	3	.678	1.889	.136
Kendini Aşma	1.342	3	.447	2.158	.097
Değişime Direnç	**3.744**	**3**	**1.248**	**3.913**	**.011**

Tablodan görüleceği gibi analiz sonucunda Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma değişkenleri tek yönlü varyans analizinin p değerleri 0,05'ten büyük; Değişime Direnç değişkeni için p değeri 0,05'ten küçüktür. Bu durumda, yaş gruplarına göre Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma değişkenleri farklılık göstermemektedir. Değişime Direnç değişkeni ise yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi gruplarda daha fazla olduğunu bulmak için Tablo 53'teki Scheffe test sonuçlarına bakılacaktır (Sipahi vd., 2010: 130).

Tablo 53 *Yaş Faktörüne Göre Scheffe Test Sonucu*

	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama farkı	Std. Hata	P değeri
Değişime Direnç	20-30	31-40	-.21875	.26790	.881
		41-50	-.57500	.26491	.201
		51 ve üstü	-.48333	.29166	.436
	31-40	20-30	.21875	.26790	.881
		41-50	**-.35625***	**.11981**	**.036**
		51 ve üstü	-.26458	.17100	.498
	41-50	20-30	.57500	.26491	.201
		31-40	.35625*	.11981	.036
		51 ve üstü	.09167	.16627	.959
	51 ve üstü	20-30	.48333	.29166	.436
		31-40	.26458	.17100	.498
		41-50	-.09167	.16627	.959

Scheffe ve Tukey testleri arasında bir farklılık görülmediğinden, birden fazla grup karşılaştırıldığından ve her bir grubun gözlem sayısı farklı olduğundan ikili karşılaştırma, (post hoc) Scheffe testinin yorumlanması ile daha doğru olacaktır (Sipahi vd., 2010: 131).

Tabloya göre, Değişime Direnç değişkeni için 31-40 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Hangi yaş grubundaki değişime direnç değişkeninin fazla olduğunu tespit etmek için grup istatistikleri çıktısına bakılmalıdır (Sipahi vd., 2010, p. 132).

Tablo 54 *Yaş Faktörüne Göre Grup İstatistikleri*

	Yaş Grubu	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Değişime Direnç	31-40	40	3.8188	.56041	.08861
	41-50	**50**	**4.1750**	**.54457**	**.07701**

Tabloya göre "41-50" yaş grubu, Değişime Direnç değişkenini "31-40" grubuna göre daha fazla farklılaştırmaktadır ($\mu_{41\text{-}50}$=4,175 $\mu_{31\text{-}40}$=3,818). Diğer bir deyişle "41-50" yaş arası yöneticilerin Değişime Direnç temel değeri, "31-40" yaş arası yöneticilerden fazla bulunmuştur. Bunun sebebi, bireylerin ilerleyen yaşlarda, riskli karar vermekten kaçınması ve olağan durumu değiştirmek yerine olağanlığı korumak istemesidir.

4.17.2.2. Katılımcıların Bulundukları İşyerinde Çalışma Süresi Faktörüne Göre Varyans Analizi

Ankete katılan yöneticiler, çalıştıkları işletmelerde "1-10", "11-20", "21-30", "30 ve üstü" çalışma sürelerine göre gruplandırılmıştır. Bu grupların, araştırmanın, Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenlerini farklılaştırma düzeyini analiz etmek amacıyla Levene Test istatistiğine bakılacaktır.

Tablo 55 *Çalışma Süresi Faktörüne Göre Levene Testi Sonuçları*

	Levene Testi F Değeri	P değeri
Etik Kod	1.115	.346
Rekabet Avantajı	1.174	.323
Kendini Güçlendirme	**2.528**	**.041**
Değişime Açıklık	.275	.843
Kendini Aşma	1.384	.252
Değişime Direnç	.637	.593

Tabloya göre, Etik Kod, Rekabet Avantajı, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenlerinde grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir ($p>0,05$). Kendini Güçlendirme değişkeni için grup varyansları homojen olmadığından ($p<0,05$) Anova testinin ilk şartı sağlanamamıştır.

Tablo 56'da Etik Kod, Rekabet Avantajı, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri için Anova Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 56 *Çalışma Süresi Faktörüne Göre Anova Testi Sonuçları*

	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F değeri	P değeri
Etik Kod	1.093	3	.364	1.459	.230
Rekabet Avantajı	**3.390**	**3**	**1.130**	**3.798**	**.012**
Değişime Açıklık	**3.308**	**3**	**1.103**	**3.178**	**.027**
Kendini Aşma	.348	3	.116	.535	.659
Değişime Direnç	1.618	3	.539	1.591	.196

Tablodan görüleceği gibi analiz sonucunda Etik Kod, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri tek yönlü varyans analizinin p değerleri 0,05'ten büyük; Rekabet Avantajı, Değişime Açıklık değişkenleri için p değeri 0,05'ten küçük olarak bulunmuştur. Bu durumda, Etik Kod, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri, katılımcıların bulundukları işletmede çalışma süreleri açısından farklılık göstermemektedir. Diğer yandan, Rekabet Avantajı, Değişime Açıklık

değişkenleri ise katılımcıların bulundukları işletmede çalışma süreleri açısından farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi gruplarda daha fazla olduğunu bulmak için Tablo 57'deki Scheffe test sonuçlarına bakılacaktır.

Tablo 57 *Çalışma Süresi Scheffe Test Sonucu*

	(I) Yıl	(J) Yıl	Ortalama farkı	Std. Hata	P değeri
Rekabet Avantajı	1-10	11-20	-.23742	.11955	.274
		21-30	-.40686	.20388	.269
		30 ve üstü	-.69853	.28064	.109
	11-20	1-10	.23742	.11955	.274
		21-30	-.16944	.21705	.894
		30 ve üstü	-.46111	.29035	.475
	21-30	1-10	.40686	.20388	.269
		11-20	.16944	.21705	.894
		30 ve üstü	-.29167	.33403	.858
	30 ve üstü	1-10	.69853	.28064	.109
		11-20	.46111	.29035	.475
		21-30	.29167	.33403	.858
Değişime Açıklık	**1-10**	11-20	.02108	.12911	.999
		21-30	**.65441***	**.22018**	**.036**
		30 ve üstü	.27941	.30308	.837
	11-20	1-10	-.02108	.12911	.999
		21-30	.63333	.23440	.069
		30 ve üstü	.25833	.31356	.878
	21-30	**1-10**	**-.65441***	**.22018**	**.036**
		11-20	-.63333	.23440	.069
		30 ve üstü	-.37500	.36073	.782
	30 ve üstü	1-10	-.27941	.30308	.837
		11-20	-.25833	.31356	.878
		21-30	.37500	.36073	.782

Tabloya göre, Değişime Açıklık değişkeni için 1-10 yıl arası çalışma deneyimi grubu ile 21-30 yıl arası çalışma deneyimi grubu arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$).

Hangi çalışma süresi grubundaki Değişime Açıklık değişkeninin fazla olduğunu tespit etmek için grup istatistikleri çıktısına bakılmalıdır.

Tablo 58 *Çalışma Süresi Faktörüne Göre Grup İstatistikleri*

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Değişime Açıklık	**1-10**	**68**	**3.6544**	**.59228**	**.07183**
	21-30	8	3.0000	.69437	.24550

Tabloya göre "1-10" yıl çalışma süresi grubu, Değişime Açıklık değişkenini "21-30" grubuna göre daha fazla farklılaştırmaktadır ($\mu_{1\text{-}10}$=3,654, $\mu_{21\text{-}30}$=3,000). Diğer bir deyişle "1-10" yıl arası bulunduğu iş yerinde çalışan yöneticilerin Değişime Açıklık temel değeri, "21-30" yıl arası bulunduğu iş yerinde çalışan yöneticilerden

fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi, bulunduğu iş yerinde yeni sayılabilecek (1-10 yıl arası çalışma süresi) değişimeaçık olan yöneticilerin, işletme körlüğünden uzak olarak karar alma cesareti gösterebilmesidir.

4.17.2.3. Katılımcıların İş Deneyimi Faktörüne Göre Varyans Analizi

Ankete katılan yöneticiler, çalıştıkları işletmelerde "1-10", "11-20", "21-30", "30 ve üstü" çalışma sürelerine göre gruplandırılmıştır. Bu grupların, araştırmanın, Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenlerini farklılaştırma düzeyini analiz etmek amacıyla Levene Test istatistiğine bakılacaktır.

Tablo 59 *Toplam İş Deneyimi Faktörüne Göre Levene Testi Sonuçları*

	Levene Testi F Değeri	P değeri
Etik Kod	.627	.599
Rekabet Avantajı	2.323	.079
Kendini Güçlendirme	1.288	.283
Değişime Açıklık	1.618	.190
Kendini Aşma	1.183	.320
Değişime Direnç	.941	.424

Tabloya göre, Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenlerinde grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir (p>0,05).

Tablo 60'da Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri için Anova Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 60 *Toplam İş Deneyimi Faktörüne Göre Anova Testi Sonuçları*

	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F değeri	P değeri
Etik Kod	.625	3	.208	.820	.486
Rekabet Avantajı	.466	3	.155	.477	.699
Kendini Güçlendirme	2.726	3	.909	2.071	.108
Değişime Açıklık	1.128	3	.376	1.023	.385
Kendini Aşma	**2.092**	**3**	**.697**	**3.483**	**.018**
Değişime Direnç	1.683	3	.561	1.658	.181

Tablodan görüleceği gibi analiz sonucunda Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Değişime Direnç değişkenleri tek yönlü varyans analizinin p değerleri 0,05'ten büyük; Kendini Aşma değişkeni için p değeri

0,05'ten küçük olarak bulunmuştur. Bu durumda, Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Değişime Direnç değişkenleri, katılımcıların toplam çalışma süreleri açısından farklılık göstermemektedir. Diğer yandan, Kendini Aşma değişkeni ise katılımcıların toplam çalışma süreleri açısından farklılık göstermektedir. Bu farklılığın hangi gruplarda daha fazla olduğunu bulmak için Tablo 61'deki Scheffe test sonuçlarına bakılacaktır.

Tablo 61 *Toplam İş Deneyimi Scheffe Test Sonucu*

	(I) Yıl	(J) Yıl	Ortalama farkı	Std. Hata	P değeri
Kendini Aşma	1-10	11-20	.17448	.09794	.370
		21-30	-.19271	.12588	.507
		30 ve üstü	-.52083	.32159	.457
	11-20	1-10	-.17448	.09794	.370
		21-30	-.36719	.13699	.072
		30 ve üstü	-.69531	.32610	.215
	21-30	1-10	.19271	.12588	.507
		11-20	.36719	.13699	.072
		30 ve üstü	-.32813	.33555	.812
	30 ve üstü	1-10	.52083	.32159	.457
		11-20	.69531	.32610	.215
		21-30	.32813	.33555	.812

Tabloya göre, Kendini Aşma değişkeni için toplam iş deneyimi grupları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır (p>0,05).

4.17.2.4. Katılımcıların Yöneticilik Deneyimi Faktörüne Göre Varyans Analizi

Ankete katılan yöneticiler, "1-5", "6-10", "11-15", "16-20" ve "20 ve üstü" yöneticilik deneyimi sürelerine göre gruplandırılmıştır. Bu grupların, araştırmanın, Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenlerini farklılaştırma düzeyini analiz etmek amacıyla Levene Test istatistiğine bakılacaktır .

Tablo 62 *Yöneticilik Deneyimi Faktörüne Göre Levene Testi Sonuçları*

	Levene Testi F Değeri	P değeri
Etik Kod	1.696	.157
Rekabet Avantajı	.566	.688
Kendini Güçlendirme	.818	.516
Değişime Açıklık	.419	.795
Kendini Aşma	.779	.542
Değişime Direnç	**2.514**	**.046**

Tabloya göre, Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma değişkenlerinde grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir

(p>0,05). Değişime Direnç değişkeni için grup varyansları homojen olmadığından (p<0,05) Anova testinin ilk şartı sağlanamamıştır.

Tablo 63'te Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma değişkenleri için Anova Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 63 *Yöneticilik Deneyimi Faktörüne Göre Anova Testi Sonuçları*

	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F değeri	P değeri
Etik Kod	1.622	4	.406	1.642	.169
Rekabet Avantajı	2.035	4	.509	1.624	.174
Kendini Güçlendirme	.781	4	.195	.423	.792
Değişime Açıklık	2.287	4	.572	1.588	.183
Kendini Aşma	1.194	4	.298	1.417	.233

Tablodan görüleceği gibi analiz sonucunda Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma değişkenleri tek yönlü varyans analizinin p değerleri 0,05'ten büyük olarak bulunmuştur. Bu durumda, Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma değişkenleri, katılımcıların yöneticilik deneyimi açısından farklılık göstermemektedir.

4.17.2.5. Katılımcıların Faaliyet Süresi Faktörüne Göre Varyans Analizi

Ankete katılan işetmeler, "1-20", "21-40", "41-60", "61-80", "81 ve Üstü" faaliyet süresi gruplarına ayrılmıştır. Bu grupların, araştırmanın, Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenlerini farklılaştırma düzeyini analiz etmek amacıyla Levene Test istatistiğine bakılacaktır

Tablo 64 *Faaliyet Süresi Faktörüne Göre Levene Testi Sonuçları*

	Levene Testi F Değeri	P değeri
Etik Kod	.330	.857
Rekabet Avantajı	1.604	.179
Kendini Güçlendirme	2.339	.060
Değişime Açıklık	1.175	.326
Kendini Aşma	.643	.633
Değişime Direnç	1.324	.266

Tabloya göre, Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenlerinde grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiştir (p>0,05).

Tablo 65'te Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri için Anova Testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 65 *Faaliyet Süresi Faktörüne Göre Anova Testi Sonuçları*

	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F değeri	P değeri
Etik Kod	.950	4	.237	.937	.446
Rekabet Avantajı	2.836	4	.709	2.319	.062
Kendini Güçlendirme	.963	4	.241	.524	.719
Değişime Açıklık	2.534	4	.633	1.771	.140
Kendini Aşma	.187	4	.047	.213	.931
Değişime Direnç	2.583	4	.646	1.938	.109

Tablodan görüleceği gibi analiz sonucunda Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri tek yönlü varyans analizinin p değerleri 0,05'ten büyük olarak bulunmuştur. Bu durumda, E Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç katılımcı işletmelerin bulundukları sektörde toplam faaliyet süresi açısından farklılık göstermemektedir.

4.17.3. Homojenliğin Sağlanamadığı Durumlar için Welch ve Brown-Forsythe Testleri

Varyans analizinin ön şartı olan grup varyanslarının homojenliği sağlanamadığı durumlarda, analiz kaybı olmaması için Welch ve Brown-Forsythe Testleri kullanılabilir (Sipahi vd., 2010: 132). Demografik ve Sosyo-ekonomik faktörlerin değişkenlere etkisini bulmak için yapılan Anova testlerinde tabloda verilen faktörlerin homojenlik şartını sağlamadığı bulunmuştu ***(Tablo , …71)***,

Tablo 66 *Medeni Duruma Göre Levene Testi Sonuçları*

	Levene Testi F Değeri	P değeri
Etik Kod	.272	.603
Rekabet Avantajı	.815	.369
Kendini Güçlendirme	1.387	.241
Değişime Açıklık	.958	.330
Kendini Aşma	**6.085**	**.015**
Değişime Direnç	2.409	.124

Tablo 67 *Etik Kod Uygulama Faktörüne Göre Levene Testi Sonuçları*

	Levene Testi F Değeri	P değeri
Etik Kod	3.393	.068
Rekabet Avantajı	.649	.422
Kendini Güçlendirme	.001	.971
Değişime Açıklık	.773	.381
Kendini Aşma	**6.679**	**.011**
Değişime Direnç	.093	.761

Tablo 68 *Yaş Faktörüne Göre Levene Testi Sonuçları*

	Levene Testi F Değeri	P değeri
Etik Kod	**2.984**	**.035**
Rekabet Avantajı	**3.067**	**.031**
Kendini Güçlendirme	.549	.650
Değişime Açıklık	2.431	.069
Kendini Aşma	.810	.491
Değişime Direnç	1.302	.278

Tablo 69 *Çalışma Süresi Faktörüne Göre Levene Testi Sonuçları*

	Levene Testi F Değeri	P değeri
Etik Kod	1.115	.346
Rekabet Avantajı	1.174	.323
Kendini Güçlendirme	**2.528**	**.041**
Değişime Açıklık	.275	.843
Kendini Aşma	1.384	.252
Değişime Direnç	.637	.593

Tablo 70 *Yöneticilik Deneyimi Faktörüne Göre Levene Testi Sonuçları*

	Levene Testi F Değeri	P değeri
Etik Kod	1.696	.157
Rekabet Avantajı	.566	.688
Kendini Güçlendirme	.818	.516
Değişime Açıklık	.419	.795
Kendini Aşma	.779	.542
Değişime Direnç	**2.514**	**.046**

Tablolara dikkat edilirse, Medeni Durum ve Etik Kod Uygulama faktörleri için Kendini Aşma; Yaş Faktörü için Etik Kod ve Rekabet Avantajı; Çalışma Süresi Faktörü için Kendini Güçlendirme ve Yöneticilik Deneyimi Süresi Faktörü için Değişime Direnç değişkenleri Varyans analizinin ön koşulu olan homojenlik şartını sağlamamıştır. Bu durumda ilgili faktörler ve değişkenler Welch ve Brown-Forsythe Testleri ile tekrar analiz edilmiştir.

Tablo 71 *Welch ve Brown-Forsythe Testleri*

Faktör	Değişken	Test	Levene Testi	f1	f2	Sig.
Medeni Durum	Kendini Aşma	Welch	1.409	4	27.684	.257
		Brown-Forsythe	1.459	4	56.239	.227
Etik Kod Uygulama	Kendini Aşma	Welch	.208	1	16.203	.655
		Brown-Forsythe	.208	1	16.203	.655
Yaş	**Etik Kod**	**Welch**	**5.073**	**3**	**21.052**	**.008**
		Brown-Forsythe	6.110	3	82.943	.001
	Rekabet Avantajı	**Welch**	**13.766**	**3**	**40.856**	**.000**
		Brown-Forsythe	5.928	3	75.532	.001
Çalışma Süresi	Kendini Güçlendirme	Welch	.520	3	11.846	.676
		Brown-Forsythe	.584	3	30.098	.630
Yöneticilik Deneyimi	**Değişime Direnç**	**Welch**	**4.753**	**4**	**27.078**	**.005**
		Brown-Forsythe	3.896	4	41.789	.009

İki test arasında ise Welch testi daha güçlü olup daha sık kullanılır (Sipahi vd., 2010, p. 133). Tabloya göre, Yaş Faktörü, Etik Kod ve Rekabet Avantajı değişkenlerini; Yöneticilik Deneyimi Süresi Faktörü ise Değişime Direnç değişkenini farklılaştırmaktadır ($p<0,05$). Bu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığı ise Tamhane's Testi analizi ile anlaşılacaktır (Sipahi vd., 2010, p. 133).

Tablo 72 *Tamhane's Testi*

Faktör	Değişken	(I) Değişken Grup 1	(J) Değişken Grup 2	Ortalama farkı	Std. Hata	P değeri
Yaş	Etik Kod	20-30	31-40	.00625	.12451	1.000
			41-50	-.29500	.12537	.224
			51 ve üstü	-.38333	.13859	.099
		31-40	20-30	-.00625	.12451	1.000
			41-50	**-.30125***	**.10594**	**.033**
			51 ve üstü	**-.38958***	**.12129**	**.018**
		41-50	20-30	.29500	.12537	.224
			31-40	.30125*	.10594	.033
			51 ve üstü	-.08833	.12217	.979
		51 ve üstü	20-30	.38333	.13859	.099
			31-40	.38958*	.12129	.018
			41-50	.08833	.12217	.979
	Rekabet Avantajı	**20-30**	31-40	-.10000	.11228	.942
			41-50	**-.47000***	**.07406**	**.000**
			51 ve üstü	-.27778	.11960	.186
		31-40	20-30	.10000	.11228	.942
			41-50	**-.37000***	**.12597**	**.027**
			51 ve üstü	-.17778	.15712	.842
		41-50	20-30	.47000*	.07406	.000
			31-40	.37000*	.12597	.027
			51 ve üstü	.19222	.13254	.648
		51 ve üstü	20-30	.27778	.11960	.186
			31-40	.17778	.15712	.842
			41-50	-.19222	.13254	.648
Yöneticilik Deneyimi	Değişime Direnç	**1-5**	6-10	.05659	.15875	1.000
			11-15	**-.46685***	**.11373**	**.001**
			16-20	-.30502	.15790	.593
			20 ve üstü	-.28716	.25687	.967
		6-10	1-5	-.05659	.15875	1.000
			11-15	**-.52344***	**.17055**	**.038**
			16-20	-.36161	.20270	.612
			20 ve üstü	-.34375	.28659	.943
		11-15	1-5	.46685*	.11373	.001
			6-10	.52344*	.17055	.038
			16-20	.16183	.16976	.988
			20 ve üstü	.17969	.26432	.999
		16-20	1-5	.30502	.15790	.593
			6-10	.36161	.20270	.612
			11-15	-.16183	.16976	.988
			20 ve üstü	.01786	.28612	1.000
		20 ve üstü	1-5	.28716	.25687	.967
			6-10	.34375	.28659	.943
			11-15	-.17969	.26432	.999
			16-20	-.01786	.28612	1.000

Tabloya göre, Yaş faktörünün, Etik Kod değişkeni için “31-40” yaş grubunun “41-50” ve “50 ve üstü” gruplarını farklılaştırdığı bulunmuştur. Aynı şekilde Rekabet Avantajı değişkeni için ise “20-30” ve “31-40” yaş gruplarının “41-50” yaş grubunu farklılaştırdığı bulunmuştur.

Diğer yandan Yöneticilik Deneyimi faktörünün, Değişime Direnç değişkeni için “1-5” yıl ve “6-10” arası yöneticilik deneyimine sahip grupların “11-15” yıl arası yöneticilik deneyimine sahip grubu farklılaştırdığı bulunmuştur.

Bu farklılığın yorumu için tanımlayıcı istatistiklere bakılmalıdır.

Tablo 73 *Grup İstatistikleri*

Faktör	Değişken	(J) Değişken Grup 2	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Yaş	Etik Kod	31-40	40	3.5938	.46920	.07419
		41-50	50	3.8950	.53474	.07562
		50 ve üstü	15	**3.9833**	.37161	.09595
	Rekabet Avantajı	20-30	5	3.9667	.07454	.03333
		31-40	40	4.0667	.67811	.10722
		41-50	50	**4.4367**	.46765	.06614
Yöneticilik Deneyimi	Değişime Direnç	1-5	37	3.8378	.40917	.06727
		6-10	24	3.7813	.70446	.14380
		11-15	32	**4.3047**	.51874	.09170

Tabloya göre, “50 ve üstü” yaş grubunun Etik Kod değişkenini “31-40” ve “41-50” yaş grubunun Rekabet Avantajı değişkenini “20-30” yaş grubundan daha fazla farklılaştırdığı anlaşılmaktadır. Buna benzer olarak, “11-15” yıl arası yöneticilik deneyimi olan katılımcı faktör grubunun Değişime Direnç değişkenini “1-5” yıl arası yöneticilik deneyimi olan katılımcı faktör grubundan daha fazla farklılaştırdığı anlaşılmaktadır.

Demografik ve Sosyo-ekonomik faktörlerin çalışma değişkenlerini farklılaştırma durumuna ilişkin özet tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 74 *Farklılık Testlerine Ait Özet Tablo*

Faktör	Faktör Grubu	Etik Kod	Rekabet Avantajı	Kendini Aşma	Değişime Açıklık	Değişime Direnç
Cinsiyet	Kadın		X			
	Erkek					
Eğitim Durumu	Lisans					X
	Lisansüstü					
Yaş	20-30					
	31-40					
	41-50		X			X
	50 ve üstü	X				
Etik Kod Eğitim	Var		X			
	Yok					
İşletme Faaliyet Alanı	Hizmet			X		
	Üretim					
Çalışma Süresi	1-10				X	
	21-30					
Yöneticilik Deneyimi	1-5					
	6-10					
	11-15					X

Tabloya göre, kadın yöneticilerin işletmeye Rekabet Avantajı kazandırmada, erkeklerden üstün olduğu; lisans eğitimine sahip yöneticilerin Değişime Direnç göstermede, lisans üstü eğitimine sahip yöneticilere göre daha ısrarcı davrandığı; Etik Kod eğitimi uygulayan işletmelerin Rekabet Avantajı elde etmede, Etik Kod eğitimi uygulamayan işletmelerden daha başarılı konumlandığı; hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin Kendini Aşma temel değeri, üretim sektörü işletme yöneticilerine göre daha yüksek belirdiği; bulunduğu işletmede 1-10 yıl arası çalışma deneyimine sahip yöneticilerin Değişime Açık olmada, 21-30 yıl arası çalışma deneyimine sahip yöneticilere göre daha cesur bulunduğu; 11-15 yıl arası yöneticilik deneyimine sahip katılımcıların, 1-5 ve 6-10 yıl arası yöneticilik deneyimine sahip katılımcılara göre Değişime Direnç gösterdiği bulunmuştur.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA HİPOTEZLERİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE AÇIKLANMASI

Hipotezlerin testi Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak sınanmıştır. Bu amaçla öncelikle Yapısal Eşitlik Modeline ilişkin bazı tanımlamalara yer verilecek ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile daha önce yapılan faktör analizi doğrulanacaktır. Ardından Yapısal Eşitlik Modeli kurulması için gerekli olan varsayımlar test edilecektir. Son olarak Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak araştırma hipotezleri test edilecektir.

5.1. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Değerleri

Uyum değerleri, "Yapısal Eşitlik Modelinde, kurulan modelin uygunluğunu ifade eden değerlerdir" (Meydan ve Şeşen, 2011: 35). Bu değerler genel olarak χ^2/df, GFI, NFI, CFI ve RMSEA olarak aktarılmaktadır (Bayram, 2016: 76).

5.1.1. Ki-Kare Test İstatistiği

χ^2 değeri Yapısal Eşitlik Modelinin uygunluğunu değerlendirirken kullanılmaktadır. Tek başına yeterli olmamakla birlikte Serbestlik Derecesine (df) bölünmesi sonucu elde edilen değere bakılır (Çelik ve Yılmaz, 2013: 32). Değerin küçük olması önerilir. İyi uyum için değerin 0 ve 2 arasında; kabul edilebilir uyum için 2 ve 3 arasında olması önerilir.

5.1.2. Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index-GFI)

Yapısal Eşitlik Modeli GFI değeri, model tarafından açıklanan varyans ve kovaryansın miktarının bir indeksidir. Örneklem hacmi yükseldikçe GFI değeri yükselecektir. Değerin yüksek olması önerilir. İyi uyum için değerin 0,95 ve 1 arasında; kabul edilebilir uyum için 0,90 ve 0,95 arasında olması önerilir (Bayram, 2016: 78).

5.1.3. Normlandırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index-NFI)

Yapısal Eşitlik Modeli NFI değeri, doymuş model ile bağımsız model arasındaki mevcut modelin göreli konumu ile bulunur. 0-1 arasında değer alır. Yüksek olmalı fakat 1 değerine ulaşmaması gerekmektedir. İyi uyum için değerin 0,95 ve 1 arasında; kabul edilebilir uyum için 0,90 ve 0,95 arasında olması önerilir (Bayram, 2016: 74).

5.1.4. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comperative Fit Index-CFI)

Yapısal Eşitlik Modeli CFI değeri, iyi veya kabul edilebilir uyumunun bağımsız modele nazaran göreceli olarak iyi olduğunu belirtir (Çelik ve Yılmaz, 2013: 36). 0-1 arasında değer alır. İyi uyum için değerin 0,97 ve 1 arasında; kabul edilebilir uyum için 0,95 ve 0,97 arasında olması önerilir (Bayram, 2016: 74).

5.1.5.Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA)

Yapısal Eşitlik Modeli RMSEA değeri, güven aralığının hesaplanabilmesine imkan sunan önemli bir uyum indeksidir. Örneklem hacminden ve serbestlik derecesinden etkilenmektedir. 0,05 veya daha az değerler iyi uyumu, 0,05 ve 0,08 arası değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Bayram, 2016: 76).

5.2. Yapısal Eşitlik Modeli Modifikasyonu

Yapısal Eşitlik Modelinde modelin, uyum değerlerini sağlaması için bazı değişiklikler yapılabilmektedir. Gözlenen ve gizil değişkenler arasında kurulan kovaryans ilişkisi ve Standartlaştırılmış Beta katsayısı belli bir değerin altında olan ifadelerin ölçekten çıkarılması en çok başvurulan modifikasyonlardandır (Meydan ve Şeşen, 2011: 38).

5.3. Araştırma Değişkenlere Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) modelinin doğal bir uzantısıdır. Doğrulayıcı Faktör Analizi, özellikle gizil değişkenler ve gözlenen ölçümler arasındaki ilişkilerin ölçüm modelleri ile ilgilenen Yapısal Eşitlik Modelinin bir türüdür (Çelik ve Yılmaz, 2013: 43). Diğer bir tanımda ise Bayram (2016: 42), Doğrulayıcı Faktör Analizini, "*faktör analitik yapısının hipotez edilen modele verinin nasıl uyduğunu test etmekte ve doğrulamakta kullanılan model*" olarak belirtilmiştir. Kanten, Kanten ve Dündar (2016:76), Anderson ve Gerbing'in (1988) çalışmasından yola çıkarak modelin öncelikli olarak doğrulanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Aynı şekilde Anderson ve Gerbing (1988:412), Doğrulayıcı Faktör Analizi'nin Yapısal Eşitlik Modeli için ön koşul olarak alınması gerekliliğinden bahsetmiştir.

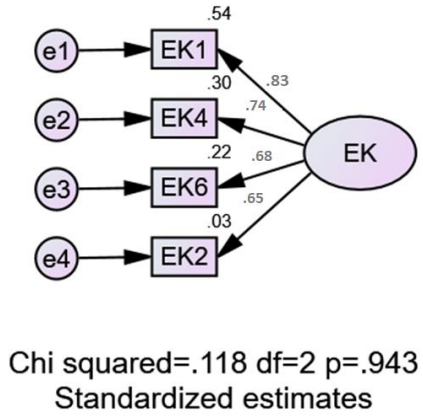
Doğrulayıcı Faktör Analizi, genel olarak Açıklayıcı Faktör Analizi çalışmalarından sonra kullanılmaktadır (Şimşek, 2007: 5). Ayrıca, Doğrulayıcı Faktör Analizi, Açıklayıcı Faktör Analizine göre çok katı bir istatistiksel test süreci olması, Doğrulayıcı Faktör Analizinin bir sağlama fonksiyonu olarak da kullanılmasına yol açmıştır.

Ölçeklere yönelik iki farklı faktör analizinin yapılması gerekliliğini Çelik ve Yılmaz'dan (2013:43) aktaran Demiralay (2014: 162), "*AFA yapıldığında; ortak faktörlerin sayısı, değişkenlere göre ilgili gizil faktörlerin sayısı, regresyon katsayıları, modelin veya faktörlerin ilişkili ya da dikey olup olmadığı hakkında önceden bilinmezken, DFA'da model önceden yapılandırılmıştır*" diyerek özetlemiştir. Buna göre özetlenmiş olan çalışma modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi ile değerlendirilerek Yapısal Eşitlik Modeli için hazır hale getirilmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi için Açıklayıcı Faktör Analizi ile elde edilen model ve boyutlar kullanılmıştır.

5.3.1. Etik Kod Değişkeni için Doğrulayıcı Faktör Analizi

Etik Kod değişkeni için Birincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Birinci düzey DFA modeli, oluşturulmuş olan faktörler (gizil değişken-örtük değişken) arasındaki ilişkiyi de modele dâhil eden analizdir (Meydan ve Şeşen, 2011, p. 76).

Etik Kod değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi aşağıda şekilde verilmiştir (**Şekil 3**).



Şekil 3 *Etik Kod Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı*

Etik Kod değişkeni DFA analizinde hata terimleri arasında modifikasyon indeksleri uygulanmamıştır. Analizden elde edilen değerlerin faktör yüklenimlerini, standardize edilmiş regresyon katsayılarını ve parametreler arasındaki ikili ilişkilerin istatistiksel anlamlılığını gösteren p değerleri Tablo 75'te yer almaktadır.

Tablo 75 *Etik Kod Birinci Düzey DFA Faktör Yüklenimleri*

Parametreler			Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları	P
EK1	<---	EK	.834	***
EK4	<---	EK	.739	***
EK6	<---	EK	.680	***
EK2	<---	EK	.648	***

Tabloya göre, ikili ilişkilere ait P değerlerinin hepsinin 0,05'ten küçük olması, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri incelendiğinde değerlerin 0,600-0,850 arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Etik Kod değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi uyum değerleri tabloda verilmiştir (Tablo 76).

Tablo 76 *Etik Kod değişkeni uyum değerleri*

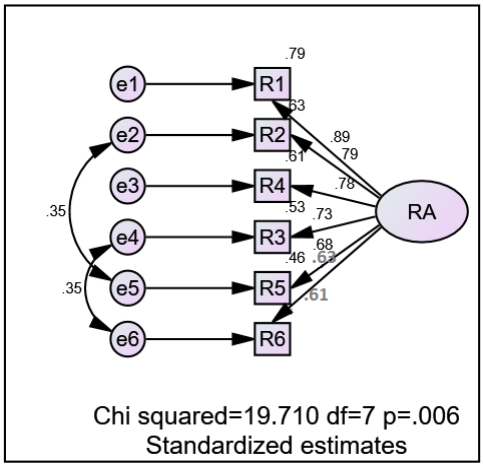
Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2 /df (CMIN/df)	≤ 2	≤2-3	**0,943**
GFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,999**
CFI	≥0,97	0,95≤X≤0,97	**1,000**
RMSEA	≤0,05	0,05≤X≤0,08	**,000**
NFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,997**

Tabloya göre, Uyum indeksleri incelendiğinde, sonuçların uyum kriterlerini sağladığı görülmektedir.

5.3.2. Rekabet Avantajı Değişkeni için Doğrulayıcı Faktör Analizi

Rekabet Avantajı değişkeni için Birincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır.

Rekabet Avantajı değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi aşağıda şekilde verilmiştir (**Şekil 4**).



Şekil 4 *Rekabet Avantajı Değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı*

Rekabet Avantajı değişkeni DFA analizinde "e2-e5" ve "e4-e6" hata terimleri arasında modifikasyon indeksleri önerisi dikkate alınmış ve kovaryans ilişkisi uygulanmıştır. Rekabet Avantajı değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi ikili ilişkilerine ait Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları ve p değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir (Tablo 77).

Tablo 77 *Rekabet Avantajı Birinci Düzey DFA Faktör Yüklenimleri*

Parametreler			Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları	P
R1	<---	RA	.887	***
R2	<---	RA	.791	***
R4	<---	RA	.783	***
R3	<---	RA	.730	***
R5	<---	RA	.626	***
R6	<---	RA	.611	***

Tabloya göre, ikili ilişkilere ait P değerlerinin hepsinin 0,05'ten küçük olması, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri incelendiğinde değerlerin 0,600-0,890 arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Rekabet Avantajı değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi uyum değerleri tabloda verilmiştir (Tablo 78).

Tablo 78 *Rekabet Avantajı değişkeni uyum değerleri*

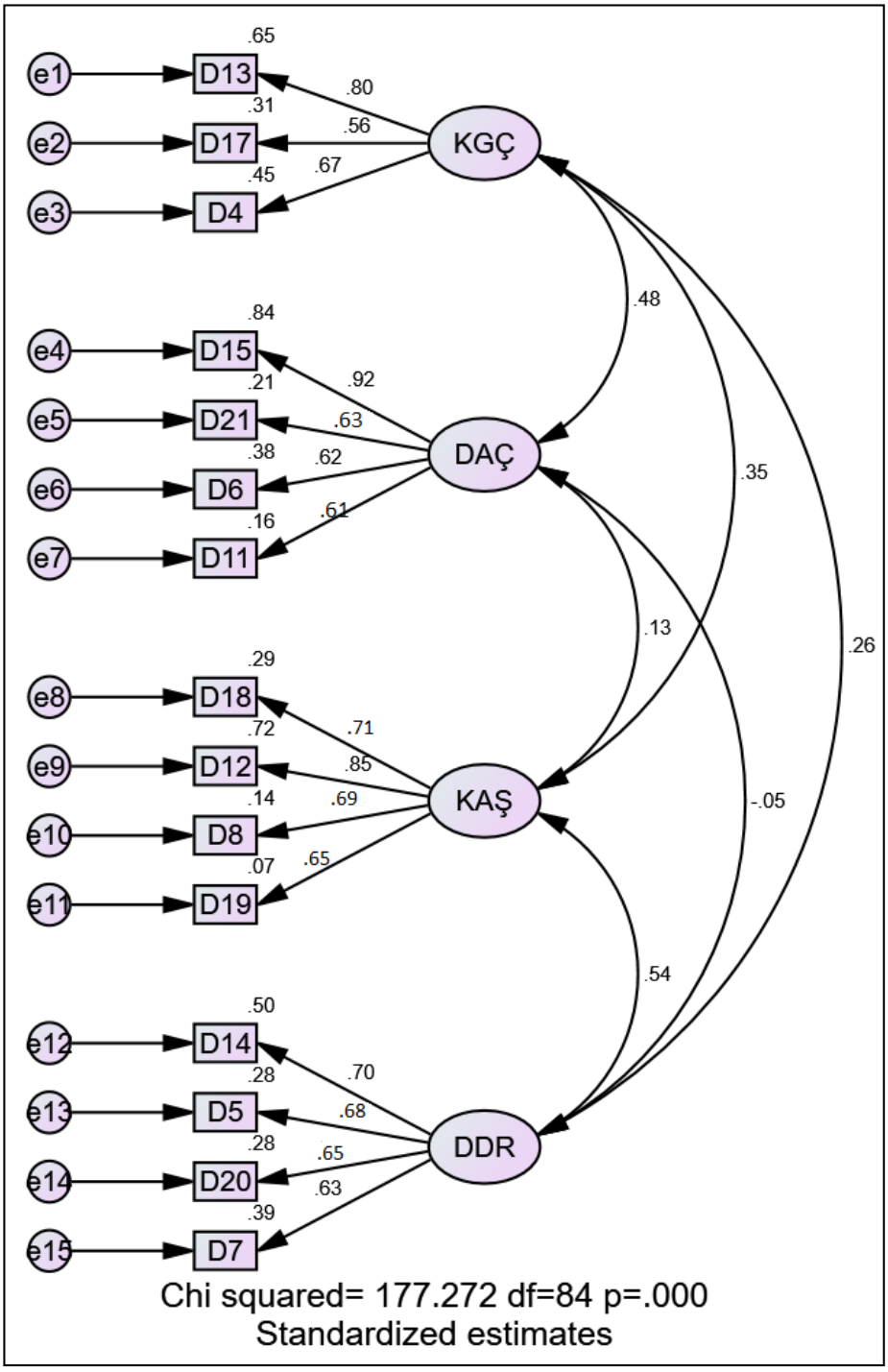
Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2 /df (CMIN/df)	≤ 2	≤2-3	2.816
GFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	.946
CFI	≥0,97	0,95≤X≤0,97	.965
RMSEA	≤0,05	0,05≤X≤0,08	.029
NFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	.947

Tabloya göre, Uyum indeksleri incelendiğinde, sonuçların uyum kriterlerini sağladığı görülmektedir.

5.3.3. Temel Değerler Değişkeni için Doğrulayıcı Faktör Analizi

Temel Değerler değişkeni için Birincil Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır.

Temel Değerler değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi aşağıda şekilde verilmiştir (**Şekil 45**).



Şekil 5 *Temel Değerler Değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı*

Temel Değerler değişkeni DFA analizinde hata terimleri arasında modifikasyon indeksleri uygulanmamıştır. Kendini Güçlendirme ile Değişime Açıklık arasında aynı yönlü 0,48 şiddetinde; Değişime Açıklık ile Kendini Aşma arasında aynı yönlü 0,13 düzeyinde; Kendini Aşma ile Değişime Direnç arasında

aynı yönlü 0,54 şiddetinde; Kendini Güçlendirme ile Kendini Aşma arasında aynı yönlü 0,35 düzeyinde; Değişime Açıklık ile Değişime Direnç arasında zıt yönlü 0,05 şiddetinde ve son olarak Kendini Güçlendirme ile Değişime Direnç arasında aynı yönlü 0,26 şiddetinde ilişki olduğu görülmektedir.

Analizden elde edilen değerlerin faktör yüklenimlerini, standardize edilmiş regresyon katsayılarını ve parametreler arasındaki ikili ilişkilerin istatistiksel anlamlılığını gösteren p değerleri Tablo 79'da yer almaktadır.

Tablo 79 *Temel Değerler Birinci Düzey DFA Faktör Yüklenimleri*

Parametreler			Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları	P
D13	<---	KGÇ	.804	***
D17	<---	KGÇ	.559	***
D4	<---	KGÇ	.669	***
D15	<---	DAÇ	.919	***
D21	<---	DAÇ	.625	***
D6	<---	DAÇ	.619	***
D11	<---	DAÇ	.610	***
D18	<---	KAŞ	.708	***
D12	<---	KAŞ	.849	***
D8	<---	KAŞ	.685	***
D19	<---	KAŞ	.647	***
D14	<---	DDR	.704	***
D5	<---	DDR	.681	***
D20	<---	DDR	.648	***
D7	<---	DDR	.626	***

Tabloya göre, ikili ilişkilere ait P değerlerinin hepsinin 0,05'ten küçük olması, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Faktör yükleri incelendiğinde değerlerin 0,550-0,890 arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Temel Değerler değişkeni Doğrulayıcı Faktör Analizi uyum değerleri tabloda verilmiştir (Tablo 80).

Tablo 80 *Temel Değerler değişkeni uyum değerleri*

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2 /df (CMIN/df)	≤ 2	≤2-3	2.110
GFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	.941
CFI	≥0,97	0,95≤X≤0,97	.952
RMSEA	≤0,05	0,05≤X≤0,08	.061
NFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	.932

Tabloya göre, Uyum indeksleri incelendiğinde, sonuçların uyum kriterlerini sağladığı görülmektedir.

5.4. Yapısal Eşitlik Modeli Varsayımları

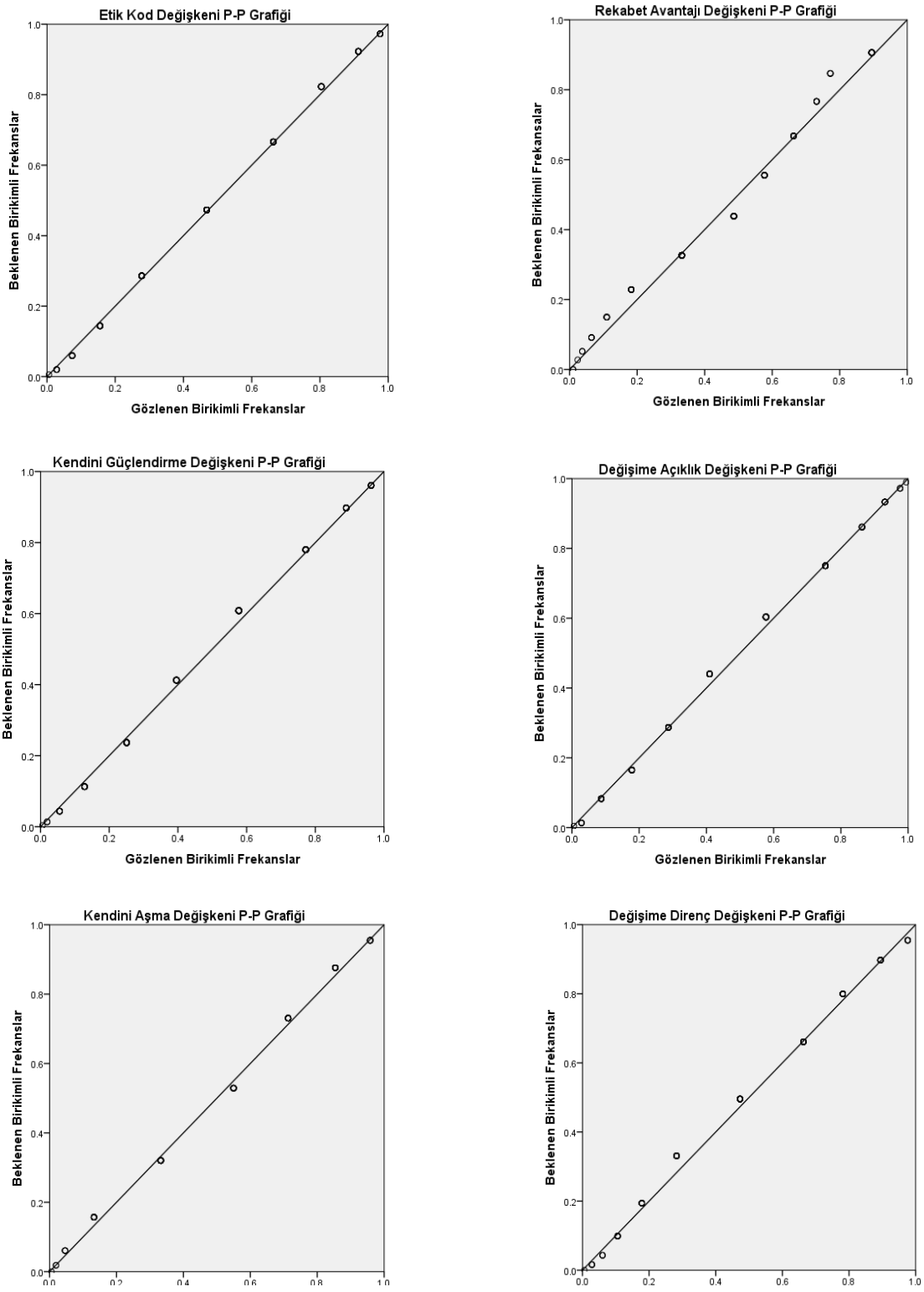
Byrne'dan (2010:103) aktaran Demiralay (2014: 173), Yapısal Eşitlik Modelinin bazı varsayımları sağlaması gerektiğini belirtmiştir. Kalaycı (2010, p. 207) tarafından bu varsayımlar, Çok Değişkenli Normallik Varsayımı, Doğrusallık Varsayımı ve Çoklu Bağıntı Varsayımı olarak ifade edilmiştir.

5.4.1. Çok Değişkenli Normallik Varsayımı

Çoklu normal dağılım, her bir değişkenin tek değişkenli normal dağılıma uyduğunu ve ilgili değişkenlerin kombinasyonlarının da normal olduğunun varsayılmasıdır (Kalaycı, 2010: 209). Bir değişkenin çoklu normal dağılıma uyması, o değişkenin tek değişkenli normal dağılım gösterdiğinin de habercisidir. Normal dağılım için serinin basıklık ve çarpıklık değerine bakılmaktadır. Sola çarpık olarak şekillenmiş seri için negatif; sağa çarpık olarak oluşan seri için ise pozitif çarpıklıktan söz edilmektedir. Seride meydana gelen çoklu normal dağılımdan sapma durumunun kaynağı çarpıklık ise, testin gücü çarpıklıktan etkilenmemektedir (Subhash, 1996: 375). Basıklık ise, serideki birimlerin basık, sivri veya normal olma durumudur. Basıklık testi neticesinde değişkenlerin ortalama etrafında gösterdiği dağılım ortaya çıkmaktadır. Basıklık değerinin pozitif olması sivri, negatif olması basık olduğunu ifade eder. Basıklık ve çarpıklık durumu için P-P grafiğinden ve basıklık ve çarpıklık katsayılarından faydalanılabilir (Kalaycı, 2010: 210). Basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1.5 ve -1.5 aralığında olması durumunda seri normal

dağılmış kabul edilmektedir (Tabachnick vd., 2001). Bir diğer görüşe göre +2.0 ve -2.0 aralığında olması yeterlidir (George ve Mallery, 1999).

Aşağıdaki şekilde Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri için P-P grafiği verilmiştir (Şekil 6).



Şekil 6 Değişkenlere Yönelik P-P Grafiği

Grafiklere bakılırsa, doğrusal çizginin altındaki ve üstündeki noktalar, değişkenin birim değerlerinin normal dağılımdan hangi düzeyde saptığını göstermektedir. Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri için serinin normal dağıldığı söylenebilir.

Değişken serilerine ait basıklık ve çarpıklık değerini gösteren tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 81*Değişkenlerin Basıklık ve Çarpıklık Değeri*

Değişken	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Etik Kod	3.7841	.04794	-.156	1.731
Rekabet Avantajı	4.2545	.05397	-.738	-.350
Kendini Güçlendirme	3.8152	.06408	-.247	-.113
Değişime Açıklık	3.5909	.05782	-.235	1.823
Kendini Aşma	4.2159	.04409	-.549	1.124
Değişime Direnç	4.0068	.05597	-.696	1.731

Tabloya göre, Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenlerine ait basıklık değeri -0,113 ve 1,823; çarpıklık değerleri ise -0,738 ve -0,156 aralığındadır. Değerler, tüm değişkenlere ilişkin serilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir.

Çoklu normal dağılım analizi için farklı teknikler bulunmaktadır. Mardia basıklık ve çarpıklık katsayısı ölçümü bu tekniklerden biridir (Alpar, 2013).

Mardia basıklık katsayısının hesaplanmasında Selçuk Korkmaz, Göksülük ve Gökmen (2015) tarafından yapılan web tabanlı Mardia katsayısı hesaplama programı kullanılmıştır. Bu konuda Mardia (1970); (Mardia, 1974), kritik oran (critical ratio) olarak da biline z Mardia Katsayısının kullanılması ve katsayının 1,96 değerinden küçük olması gerektiğini vurgulamıştır.

Araştırma değişkenlerinin z katsayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir (Tablo 82).

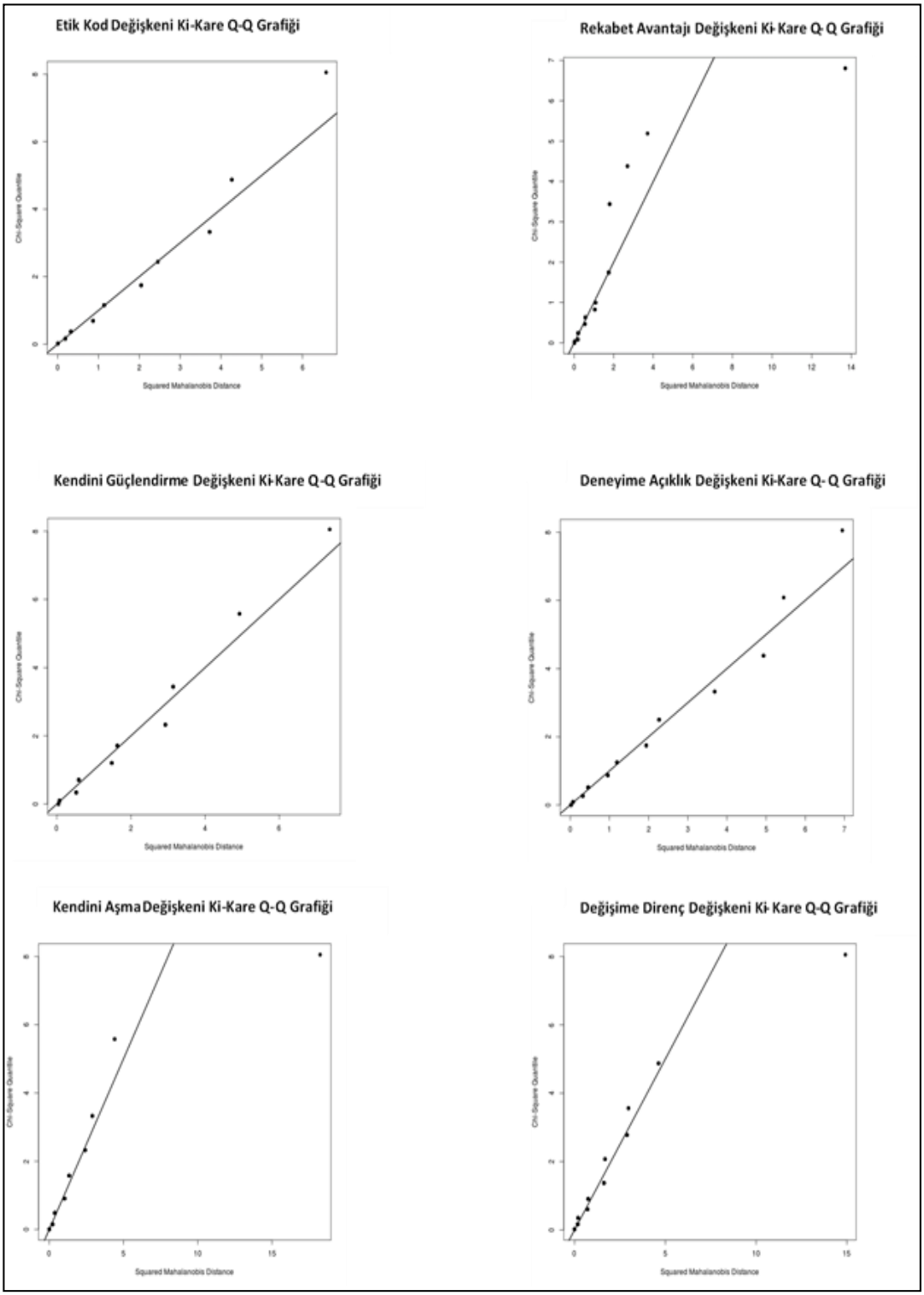
Tablo 82 *Çoklu Normal Dağılım Testi*

Değişken	g1p	g2p	Z value	p.value.skew	p.value.kurt
Etik Kod	0.02	2.62	0.81	0.51	0.42
Rekabet Avantajı	0.52	4.58	3.39	0.00	0.00
Kendini Güçlendirme	0.06	2.61	-0.83	0.30	0.41
Değişime Açıklık	0.05	2.84	-0.35	0.32	0.73
Kendini Aşma	0.29	4.69	3.61	0.02	0.00
Değişime Direnç	0.47	4.02	2.18	0.00	0.03

Tabloda verilen değerler;

- g1p: Mardia'ın çok değişkenli çarpıklık istatistiği
- g2p: Mardia'ın çok değişkenli basıklık katsayısı
- z.value: mardia istatistiğine ilişkin z değeri
- p.value.skew: çarpıklık istatistiğine ilişkin p-değeri
- p.value.kurt: basıklık istatistiğine ilişkin p-değeri

Yukarıda verilen bilgilere göre, bakılması gereken iki farklı değer vardır. Z istatistiği 1,96 değerinden küçük ve p value skewness ve p value kurtosis istatistikleri 0,05 değerinden büyük olmalıdır (Selcuk Korkmaz, Goksuluk ve Zararsiz, 2014: 9). Etik Kod, Kendini Güçlendirme ve Değişime Açıklık değişkenleri çoklu normal dağılım şartını sağlamakta fakat Rekabet Avantajı, Kendini Aşma ve Değişime Direnç değişkenleri çoklu normal dağılım sergilememektedir. Ayrıca çoklu normallik durumunu Q-Q grafiklerinde görmek de mümkündür.



Şekil 7 *Değişkenlere İlişkin Q-Q Grafiği*

Şekil 7 incelenecek olursa, Rekabet Avantajı, Kendini Aşma ve Değişime Direnç değişkenlerinin normallikten uzaklaştığı görülmektedir. Rekabet Avantajı,

Kendini Aşma ve Değişime Direnç değişkenlerinde, değişkenin normallikten uzaklaşmasına neden olan veri setinin hangi ifade olduğunu anlamak için tüm ifadeler tekrar gözden geçirilmiştir (Tablo 83).

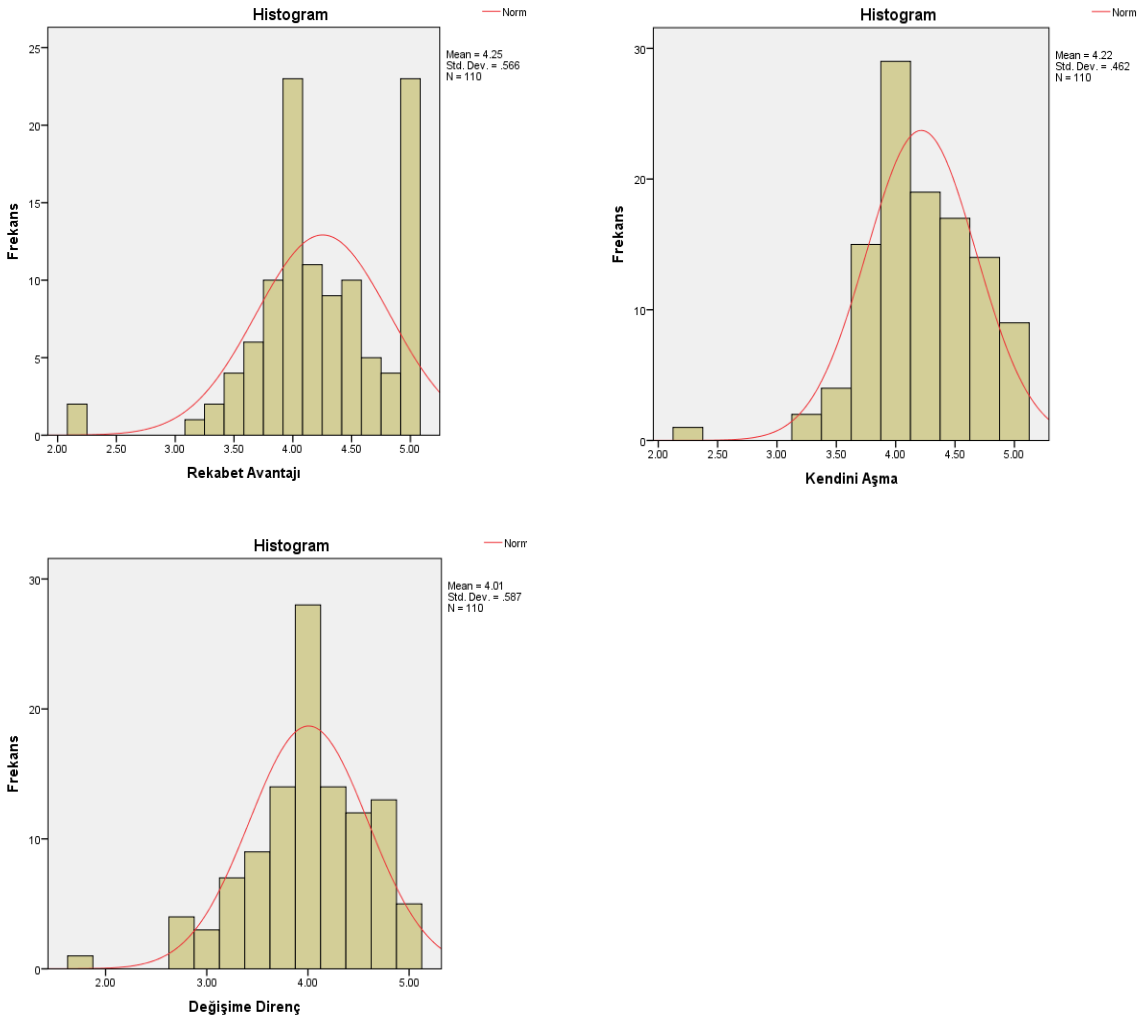
Tablo 83 *Tüm Değişkenlerin Çoklu Normallik Testi*

	Variable	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Etik Kod	EK1	-0.529	-2.265	-0.361	-0.773
	EK2	-0.172	-0.737	-0.125	-0.268
	EK4	-0.553	-2.369	-0.005	-0.012
	EK6	-0.884	-3.784	0.06	1.411
Rekabet Avantajı	**R1**	**-0.817**	**-3.497**	**2.024**	**4.333**
	R2	**-1.415**	**-6.057**	**3.35**	**7.172**
	R3	-0.808	-3.461	-0.003	-0.007
	R4	-0.758	-3.246	0.33	0.707
	R5	**-0.909**	**-3.892**	**1.677**	**3.591**
	R6	-0.429	-1.838	0.066	0.141
Kendini Güçlendirme	D4	-0.381	-1.632	-0.351	-0.752
	D13	-0.449	-1.921	-0.302	-0.646
	D17	-0.417	-1.786	0.167	0.357
Değişime Açıklık	D6	-0.298	-1.274	-0.186	-0.397
	D11	-0.717	-3.071	0.503	1.077
	D15	0.435	1.862	0.143	0.305
	D21	-0.531	-2.273	-0.325	-0.696
Kendini Aşma	D8	-0.849	-3.634	0.628	1.343
	D12	-0.435	-1.863	0.402	0.86
	D18	-0.404	-1.731	-0.007	-0.014
	D19	**-1.049**	**-4.493**	**1.356**	**2.903**
Değişime Direnç	D5	-0.561	-2.404	-0.002	-0.005
	D7	**-0.833**	**-3.568**	**2.013**	**4.309**
	D14	**-1.457**	**-6.24**	**3.026**	**6.477**
	D20	-0.314	-1.344	-0.678	-1.451
Multivariate				67.449	9.627

Tabloya göre, Rekabet Avantajı değişkeninde bulunan R1, R2 ve R5; Kendini Aşma değişkeninde bulunan D19 ve Değişime Direnç değişkeninde bulunan D7 ve D14 ifadelerine ait veri setlerinin kritik oran (z değeri) istatistiğinin 1,96 değerinden küçük olduğu görülmektedir.

Bu durumda R1, R2, R5, D19, D7 ve D14 veri setleri için veri dönüştürme işlemleri gerçekleştirilmelidir. Bu konuda çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Veri setinin Basık olmasından kaynaklanan çoklu normallik şartını sağlamama durumunda veri seti hiperbolik olarak (1\X) olarak yeniden düzenlenir. Veri setinin Çarpık olmasından kaynaklanan çoklu normallik şartını sağlamama durumunda ise karekök veya logaritmik dönüşümler uygulanır (Kalaycı, 2010: 216).

Rekabet Avantajı, Kendini Aşma ve Değişime Direnç değişkenlerinin histogram grafikleri çizilerek Çoklu normal dağılım sağlanamamasının sebebi araştırılmalıdır (Şekil 7).



Şekil 8 Değişkenlere İlişkin Histogram Grafikleri

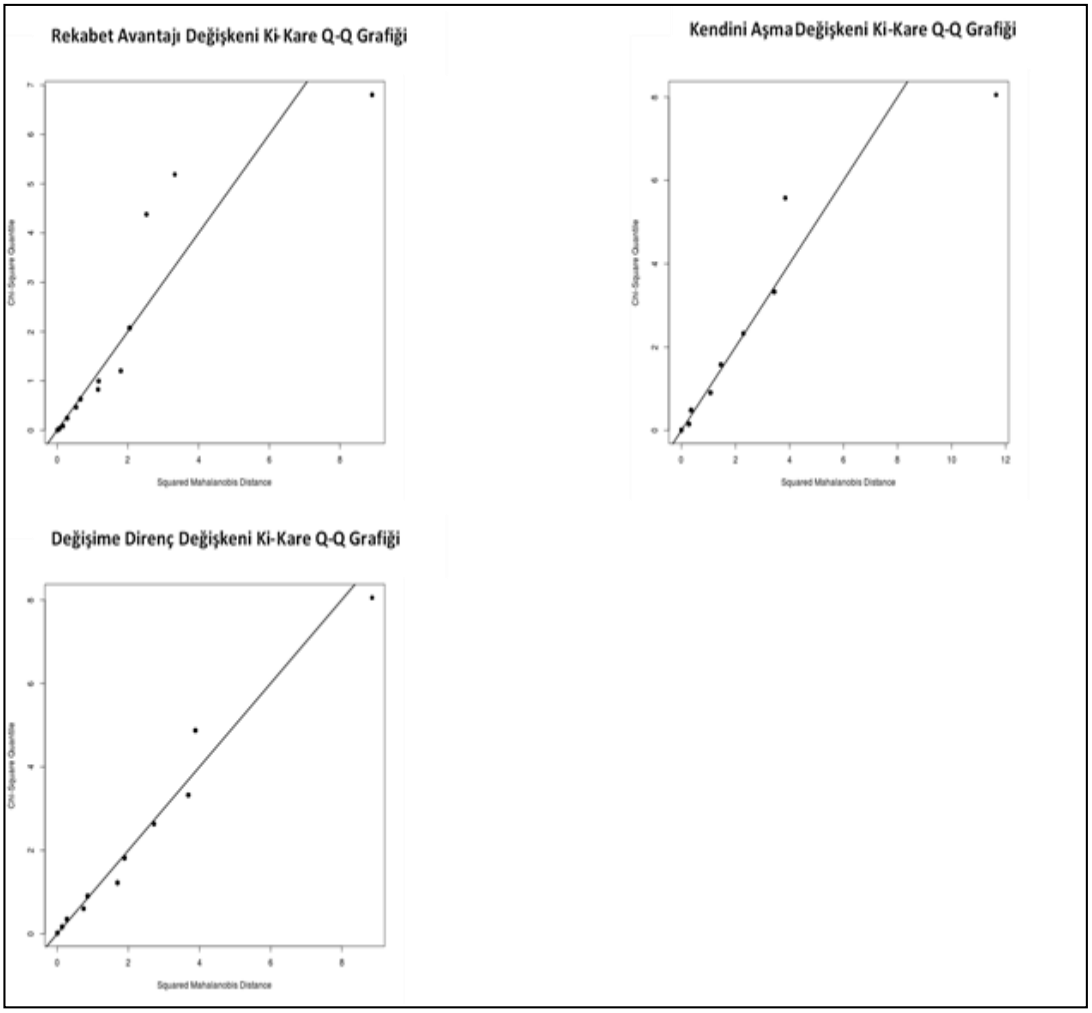
rafiklere göre Rekabet Avantajı, Kendini Aşma ve Değişime Direnç değişkenlerinin normal dağılmamasının sebebi veri setlerinde meydana gelen çarpıklıktır. Çarpıklığı düzeltmek için öncelikle serilere karekök düzeltme işlemi uygulanmıştır. Karekök düzeltmesinden sonra değişkenler tekrar Selçuk Korkmaz vd. (2015) web tabanlı programında işleme tabi tutulmuştur. Çıkan sonuçlar aşağıda tabloda verilmiştir (Tablo 84).

Tablo 84 *Düzeltilmiş Çoklu Normal Dağılım Testi*

Değişken	g1p	g2p	Z value	p.value.skew	p.value.kurt
Rekabet Avantajı	0.03	2.85	-0.32	0.47	0.75
Kendini Aşma	0.00	3.13	0.27	0.88	0.79
Değişime Direnç	0.03	2.82	-0.39	0.50	0.70

Tabloya göre, değişkenlerin hepsinin z istatistiği 1,96 değerinden küçük ve p value skewness ve p value kurtosis istatistikleri 0,05 değerinden büyüktür. Bu durumda Rekabet Avantajı, Kendini Aşma ve Değişime Direnç değişkenleri için çoklu normallik şartını taşıdıklarını söylemek mümkündür.

Ayrıca karesi alınmış Rekabet Avantajı, Kendini Aşma ve Değişime Direnç değişkenlerinin Q-Q grafiklerini incelenerek normallik varsayımının sağlaması yapılmıştır (Şekil 9).



Şekil 9 *Düzeltilmiş Değişkenlere İlişkin Q-Q Grafiği*

Şekil incelendiğinde karesi alınarak düzeltilmiş olan Rekabet Avantajı, Kendini Aşma ve Değişime Direnç değişkenlerinin çoklu normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

5.4.2. Doğrusallık Varsayımı

Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri arasında doğrusal ilişki olmadığının ispatlanması gerekmektedir. İspat için başvurulan iki yöntem vardır. Değişkenlerin Pearson Korelasyon katsayısına bakılır ve değişkenlerin arası ilişkileri gösteren serpilme diyagramı çizilir (Sipahi vd., 2010: 146).

Değişkenler arası korelasyon katsayılarını gösteren tablo aşağıdadır (Tablo 85).

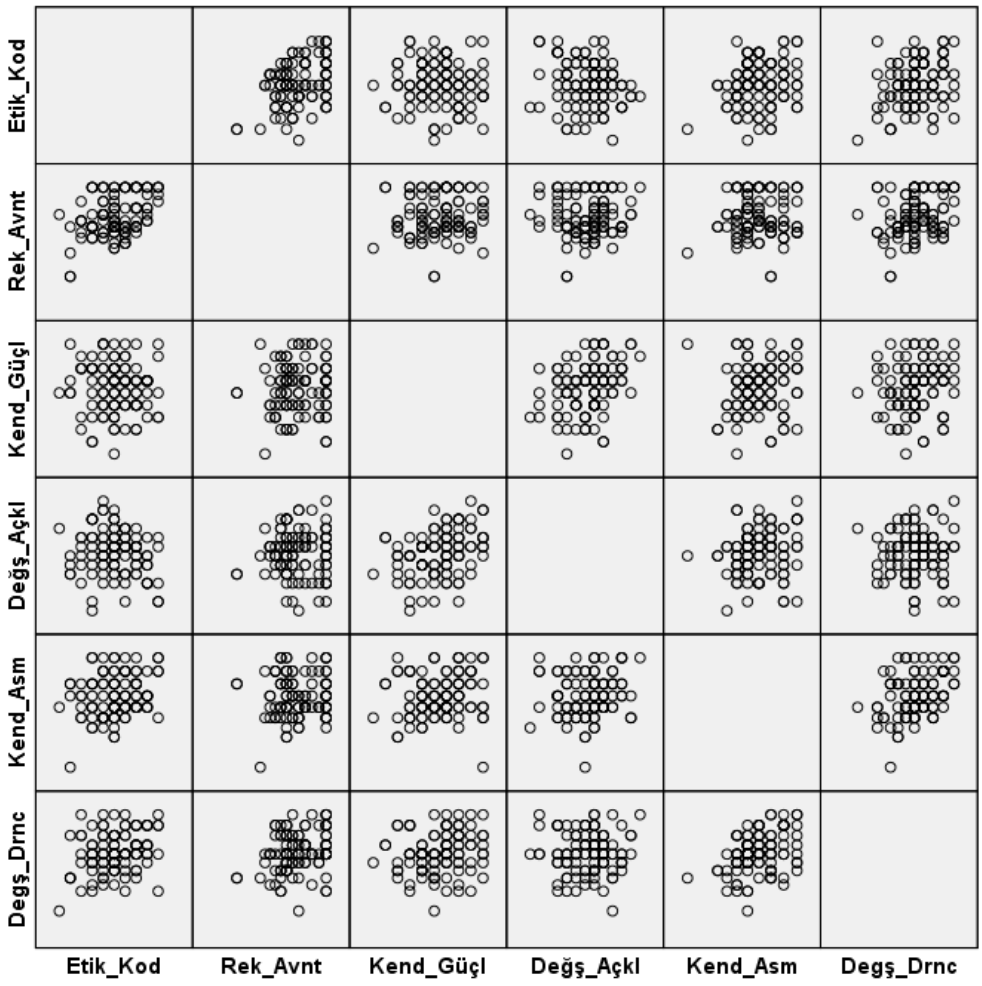
Tablo 85 *Korelasyon Katsayıları*

		EK	RAV	KG	DAC	KAS	DDR
EK	K. Katsayısı	1					
	P değeri						
RAV	K. Katsayısı	.410**	1				
	P değeri	.000					
KG	K. Katsayısı	-.060	.081	1			
	P değeri	.531	.403				
DAC	K. Katsayısı	-.178	.049	.357**	1		
	P değeri	.063	.612	.000			
KAS	K. Katsayısı	.232*	.039	.127	.128	1	
	P değeri	.015	.684	.186	.184		
DDR	K. Katsayısı	.298**	.269**	.158	-.002	.381**	1
	P değeri	.002	.005	.099	.985	.000	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabloya göre değişkenler arası ilişkilerde anlamlı katsayılar bulunması, veri setinin Doğrusallık şartını taşıdığını göstermektedir. Bunun yanı sıra, değişkenler arası ilişkileri gösteren serpilme diyagramı aşağıdaki şekilde verilmiştir (Şekil 10).



Şekil 10 *Değişkenlere İlişkin Serpilme Diyagramları*

Şekil incelendiğinde, değişkenler arası ilişkilerin doğrusal olduğu yönünde herhangi bir kanıt görülmemektedir. Ayrıca serpilme diyagramında veri setinde bulunan değişkenler için aykırı değerler olmadığı da görülmektedir.

5.4.3. Çoklu Bağıntı Varsayımı

Demiralay (2014) çoklu bağıntı varsayımını şöyle açıklamıştır "*Çoklu doğrusal bağlantı problemi bağımsız değişkenler arasında güçlü ilişkilerin olmasını temsil etmekte ve bağımsız değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunda*

ortaya çıkmaktadır". Korelasyon analizinde, bağımsız değişkenler arasında korelasyon katsayısı 0,8 ve üzerinde bulunan değerler için çoklu bağıntı problemi var olduğu söylenebilir (Kalaycı vd., 2010).

Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri arasında ilişki **Tablo** incelendiğinde, tüm değişkenlerin, 0,8 değerinin altında ilişkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda çoklu bağıntının olmadığına karar verilebilir. Fakat buna ek olarak Varyans Artış Faktörüne (Variance Inflation Factor-VIF) bakarak çoklu bağıntı sorunu olmadığı sağlaması yapılmalıdır. Çoklu bağıntı olmaması için Değişkenlere ait VİF faktörünün, 10 değerinden küçük olması gerekmektedir(Sipahi vd., 2010: 167)Sipahi et al., 2010: 167).

VİF faktörüne bakmak için değişkenler, bağımlı ve bağımsız değişkenler olmak üzere regresyon ilişkisi kurulacaktır. Etik Kod, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma ve Değişime Direnç değişkenleri bağımsız değişken, Rekabet Avantajı değişkeni ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir.

İlk olarak, Kendini Güçlendirme bağımlı değişken, Etik Kod ve Rekabet Avantajı bağımsız değişken olmuştur. İkinci ilişki için Değişime Açıklık bağımlı değişken, Etik Kod ve Rekabet Avantajı bağımsız değişken; üçüncü ilişki için Kendini Aşma bağımlı değişken, Etik Kod ve Rekabet Avantajı bağımsız değişken; son olarak dördüncü ilişki için Değişime Direnç bağımlı değişken, Etik Kod ve Rekabet Avantajı bağımsız değişken olmuştur (Tablo 86).

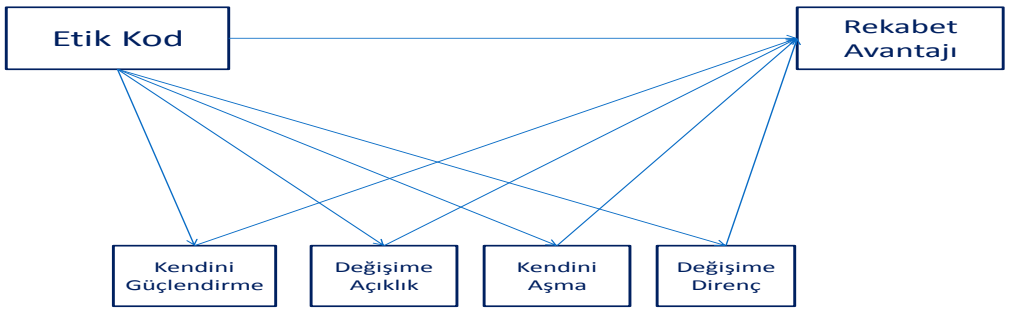
Tablo 86 *Katsayı Tablosu*

Model		Standardize edilmemiş katsayı		Standardize edilmiş katsayı	t	Sig.	Çoklu bağıntı	
		B	Beta	Beta			B	Beta
1	(Sabit)	.357	4.535		.079	.937		
	Etik Kod	3.635	.855	.396	4.252	.000	.865	1.156
	Kendini Güçlendirme	.326	.649	.047	.503	.616	.840	1.191
	Değişime Açıklık	.827	.723	.109	1.143	.256	.831	1.203
	Kendini Aşma	-.200	.117	-.165	-1.708	.091	.807	1.239
	Değişime Direnç	.225	.100	.219	2.240	.027	.782	1.279
a. Bağımlı değişken: Rekabet Avantajı								

Tablo incelendiğinde tüm değişkenlerin VIF istatistiği 10 değerinden küçük olduğu, dolayısıyla çoklu bağıntı problemi olmadığı anlaşılmaktadır (Sipahi vd., 2010, p. 171).

5.5. Araştırma Hipotezlerinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Açıklanması

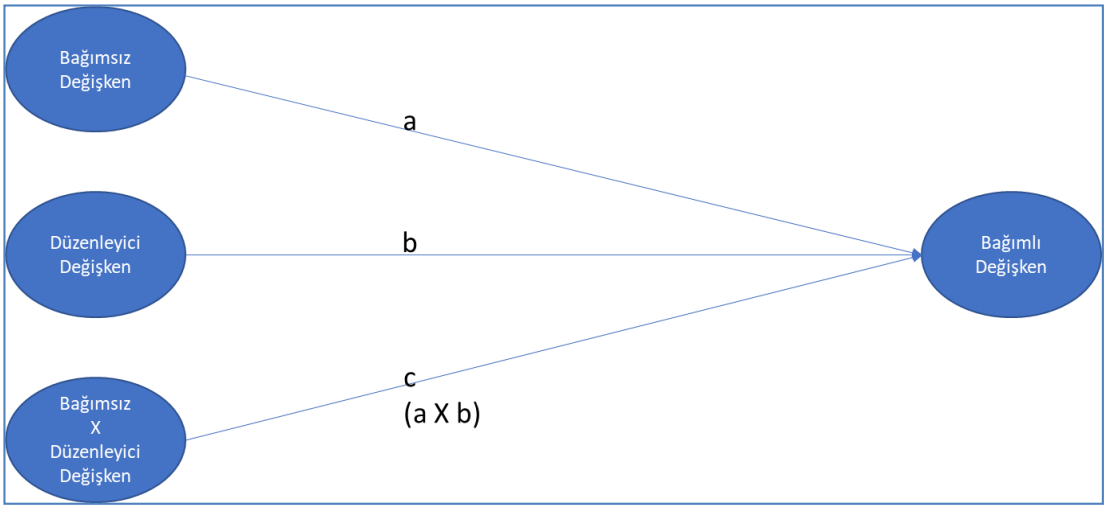
Etik Kod, Rekabet Avantajı, Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma, Değişime Direnç değişkenleri arasında daha önce kurulan modele göre düzenleyici etki test edilecektir. Öne sürülen sav ile ilgili olarak Yapısal Eşitlik Düzenleyici Etki Modeli aşağıda verildiği gibi kurulmuştur (Şekil 11).



Şekil 11 *Düzenleyici Etki Modeli*

Konuya ilişkin kuramsal araştırmalar neticesinde, Kendini Güçlendirme, DeğişimeAçıklık, Kendini Aşma ve Değişime Direnç yönetici değerlerinin, işletmelerde uygulanan Etik Kod davranışı ile Rekabet Avantajı ilişkisinde düzenleyici etkisi olduğu sınanacaktır.

Çalışma hipotezlerini test etmek için kurulması gereken model Baron ve Kenny (1986) tarafından düzenleyici etki analizinin üç aşamada incelenmesi gerektiği belirtildiği için üç model kurularak incelenmiştir (Şekil 12).

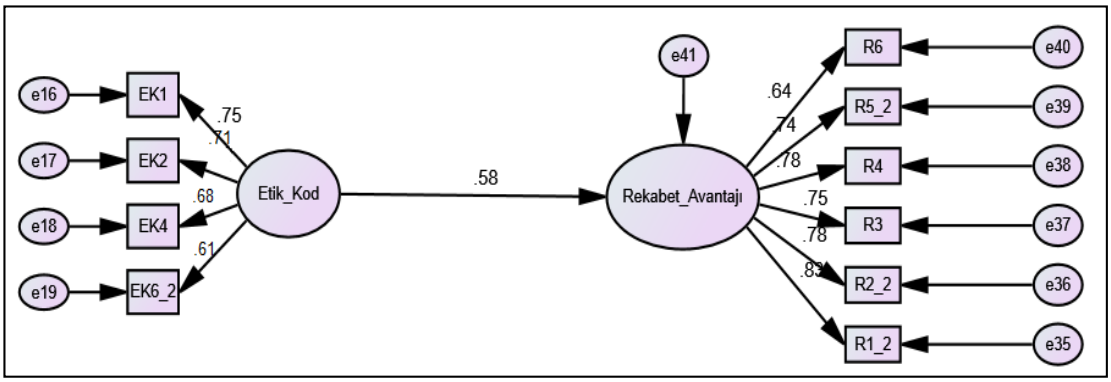


Şekil 12 *Düzenleyici Değişken Analizi*

Şekilde verildiği üzere, öncelikle birinci modelde bağımsız değişken olan Etik Kod ve bağımlı değişken olan Rekabet Avantajı ilişkisi ele alınmıştır. İkinci modelde, düzenleyici değişken olan Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma ve Değişime Direnç değişkenleri ve Rekabet Avantajı ilişkisi değerlendirilmiştir. Son olarak üçüncü modelde, etkileşim terimi ve Rekabet Avantajı ilişkisi yapılarak analiz sonlandırılmıştır.

5.5.1. Düzenleyici Değişken Analizi Birinci Model

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan Etik Kod değişkeni ile bağımlı değişken olan Rekabet Avantajı değişkeni arasındaki ilişki Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak değerlendirilmiştir. Analize ilişkin yol grafiği aşağıda verilmiştir (Şekil 13).



Şekil 13 *Etik Kod-Rekabet Avantajı İlişkisi Yol Analizi*

Şekil incelendiğinde, Etik Kod ve Rekabet Avantajı arasında pozitif ve 0,58 şiddetinde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yapılan yol analizinden elde edilen değerlerin standardize edilmiş regresyon katsayılarını ve parametreler arasındaki ikili ilişkilerin istatistiksel anlamlılığını gösteren p değerleri Tablo 87'de yer almaktadır.

Tablo 87 *Etik Kod-Rekabet Avantajı İlişkisi Regresyon Ağırlıkları*

Parametreler			Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları	P
Rekabet Avantajı	<---	Etik Kod	.583	***
EK1	<---	Etik Kod	.749	***
EK2	<---	Etik Kod	.709	***
EK4	<---	Etik Kod	.675	***
EK6_2	<---	Etik Kod	.606	***
R1_2	<---	Rekabet Avantajı	.832	***
R2_2	<---	Rekabet Avantajı	.779	***
R3	<---	Rekabet Avantajı	.754	***
R4	<---	Rekabet Avantajı	.781	***
R5_2	<---	Rekabet Avantajı	.736	***
R6	<---	Rekabet Avantajı	.640	***

Tabloya göre, Etik Kod ve Rekabet Avantajı arasında pozitif yönlü ve 0,583 şiddetinde ilişki olduğu görülmektedir. Değişkenler arası ilişkilere ait p değerleri 0,05'in altındadır ve ilişki, istatistiksel olarak anlamlıdır. Değişkenler arası ilişki ile ilgili olarak realize edilmesi gereken yorum "Etik Kod uygulamasının oluştuğu işletmelerde, Rekabet Avantajı algısı ortaya çıkmaktadır" şeklinde olacaktır. Modele ilişkin uyum değerleri aşağıda tabloda verilmiştir.

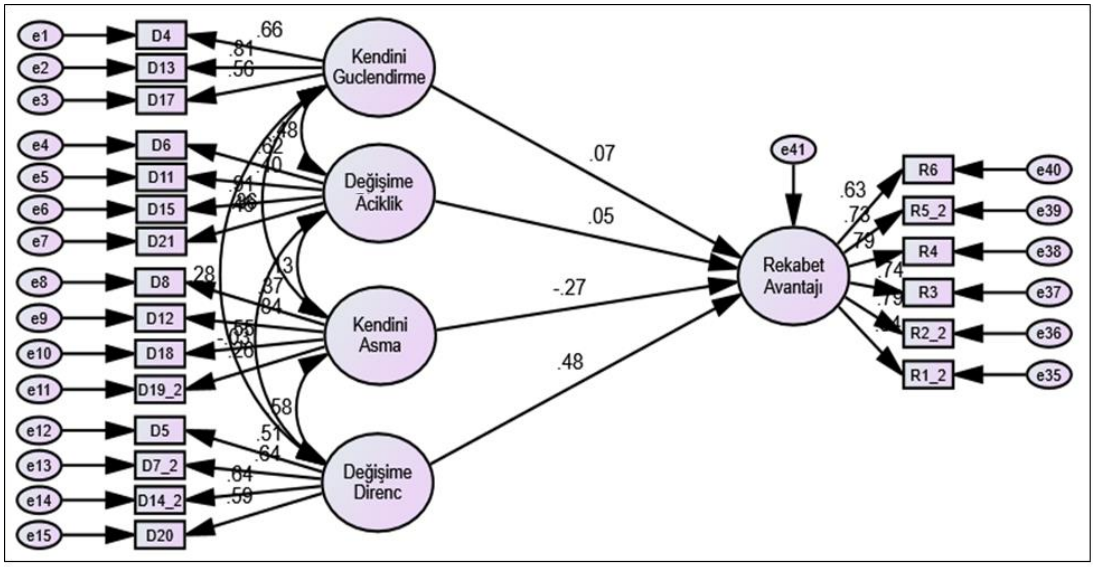
Tablo 88 *Etik Kod-Rekabet Avantajı İlişkisi Uyum Değerleri*

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2 / df (CMIN/df)	≤ 2	≤2-3	**2,151**
GFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,908**
CFI	≥0,97	0,95≤X≤0,97	**,965**
RMSEA	≤0,05	0,05≤X≤0,08	**,028**
NFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,941**

Modele ait uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içindedir. Etik Kod-Rekabet Avantajı ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.

5.5.2. Düzenleyici Değişken Analizi İkinci Model

Araştırmanın düzenleyici değişkeni olan Kendini Güçlendirme, Değişime Açıklık, Kendini Aşma ve Değişime Direnç değişkenleri ve Rekabet Avantajı değişkeni arasındaki ilişki Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak değerlendirilmiştir. Analize ilişkin yol grafiği aşağıda verilmiştir (Şekil 14).



Şekil 14 *Temel Değerler-Rekabet Avantajı İlişkisi Yol Analizi*

Şekil incelendiğinde, Kendini Güçlendirme değişkeni ve Rekabet Avantajı arasında pozitif yönlü; Değişime (Deneyime) Açıklık ve Rekabet Avantajı arasında pozitif; Kendini Aşma ve Rekabet Avantajı arasında negatif ve Değişime Direnç ve Rekabet Avantajı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir.

Yapılan yol analizinden elde edilen değerlerin standardize edilmiş regresyon katsayılarını ve parametreler arasındaki ikili ilişkilerin istatistiksel anlamlılığını gösteren p değerleri Tablo 89'da yer almaktadır.

Tablo 89 *Temel Değerler-Rekabet Avantajı İlişkisi Regresyon Ağırlıkları*

			Estimate	P
Rekabet Avantajı	<---	Kendini Güçlendirme	.067	.046
Rekabet Avantajı	<---	Değişime Açıklık	.048	.025
Rekabet Avantajı	<---	Kendini Aşma	-.269	.015
Rekabet Avantajı	<---	Değişime Direnç	.480	.018
D4	<---	Kendini Güçlendirme	.659	***
D13	<---	Kendini Güçlendirme	.811	***
D17	<---	Kendini Güçlendirme	.564	***
D6	<---	Değişime Açıklık	.623	***
D11	<---	Değişime Açıklık	.602	***
D15	<---	Değişime Açıklık	.914	***
D21	<---	Değişime Açıklık	.658	***
D8	<---	Kendini Aşma	.573	***
D12	<---	Kendini Aşma	.839	***
D18	<---	Kendini Aşma	.548	***
D19_2	<---	Kendini Aşma	.658	***
D5	<---	Değişime Direnç	.508	***
D7_2	<---	Değişime Direnç	.635	***
D14_2	<---	Değişime Direnç	.636	***
D20	<---	Değişime Direnç	.586	***
R1_2	<---	Rekabet Avantajı	.836	***
R2_2	<---	Rekabet Avantajı	.788	***
R3	<---	Rekabet Avantajı	.744	***
R4	<---	Rekabet Avantajı	.790	***
R5_2	<---	Rekabet Avantajı	.730	***
R6	<---	Rekabet Avantajı	.628	***

Tabloya göre, Kendini Güçlendirme, Değişime (Deneyime) Açıklık, Kendini Aşma ve Değişime Direnç değişkenleri ve Rekabet Avantajı değişkeni arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Kendini Güçlendirme ve Rekabet Avantajı arasında pozitif yönlü 0,067 şiddetinde düşük; Değişime Açıklık ve Rekabet Avantajı arasında pozitif yönlü 0,048 şiddetinde düşük; Kendini Aşma ve Rekabet Avantajı arasında negatif yönlü 0,269 şiddetinde düşük ve Değişime Direnç ve Rekabet Avantajı arasında pozitif yönlü 0,480 şiddetinde orta düzey ilişki olduğu görülmektedir. Değişkenler arası ilişkilere ait p değerleri 0,05'in altındadır ve ilişkiler, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Değişkenler arası ilişki ile ilgili olarak realize edilmesi gereken yorum "Kendini Güçlendirme, Değişime (Deneyime) Açıklık ve Değişime Direnç değerlerine sahip yöneticiler, Rekabet Avantajı yaratabilmekte fakat Kendini Aşma

değerlerine sahip yöneticiler mevcut Rekabet Avantajını olumsuz etkilemektedir" şeklinde olacaktır.

Yapılan yol analizinden elde edilen değerlerin standardize edilmiş regresyon katsayılarını ve parametreler arasındaki ikili ilişkilerin istatistiksel anlamlılığını gösteren p değerleri Tablo 90'da yer almaktadır.

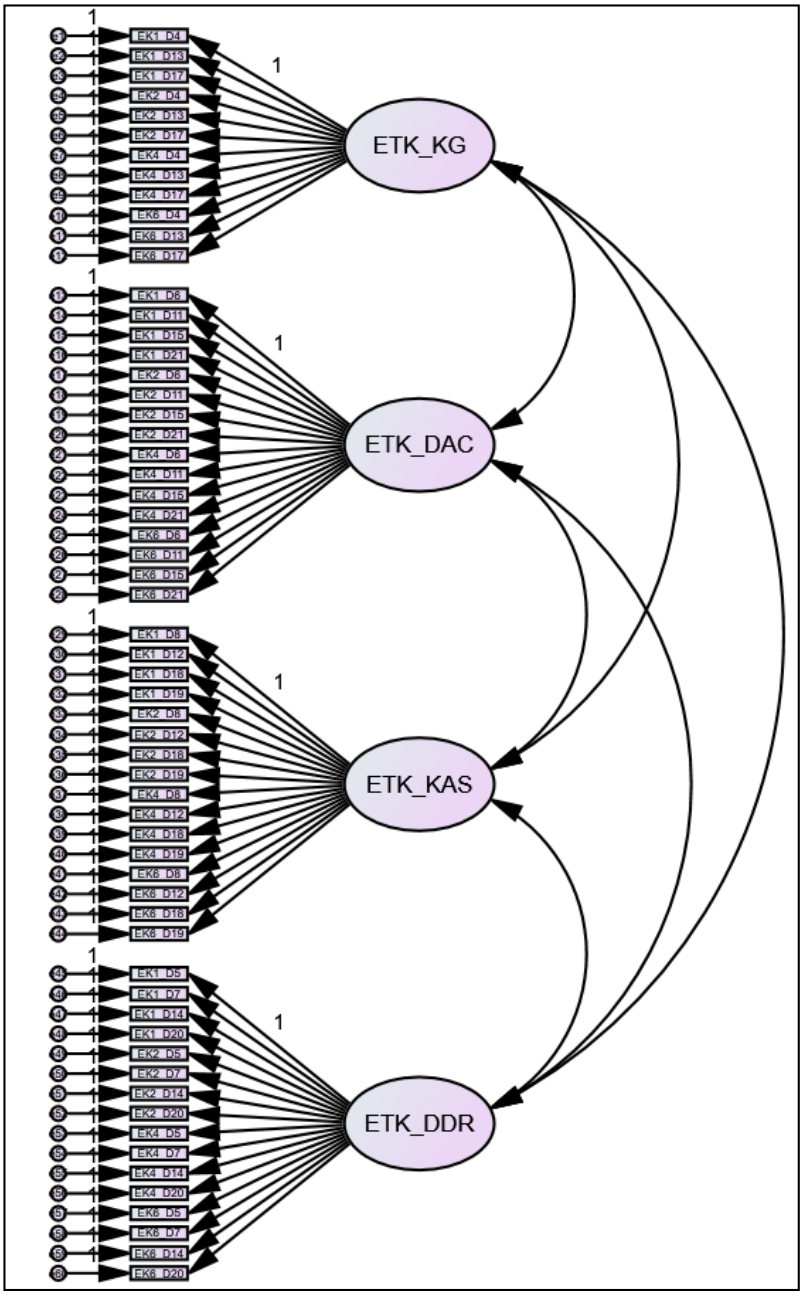
Tablo 90 *Temel Değerler-Rekabet Avantajı İlişkisi Uyum Değerleri*

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2 / df (CMIN/df)	≤ 2	≤2-3	**1,923**
GFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,985**
CFI	≥0,97	0,95≤X≤0,97	**,988**
RMSEA	≤0,05	0,05≤X≤0,08	**,030**
NFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,948**

Modele ait uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içindedir. Temel Değerler-Rekabet Avantajı ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır.

5.5.3. Düzenleyici Değişken Analizi Üçüncü Model

Düzenleyici etki analizi üçüncü model için bağımsız değişkenlerin tüm alt boyutları ile düzenleyici değişkenin tüm alt boyutları tek tek çarpılmalıdır (Saruhan ve Özdemirci, 2013: 245). Bu çarpma işleminde 4 maddeden oluşan Etik Kod değişkeni ile 15 maddeden oluşan Yönetici Temel Değerler değişkenleri çarpılmış ve 60 maddelik Etkileşim Terimi (interaction term) adında yeni bir değişken elde edilmiştir (Baron ve Kenny, 1986: 1174) (Şekil 15).



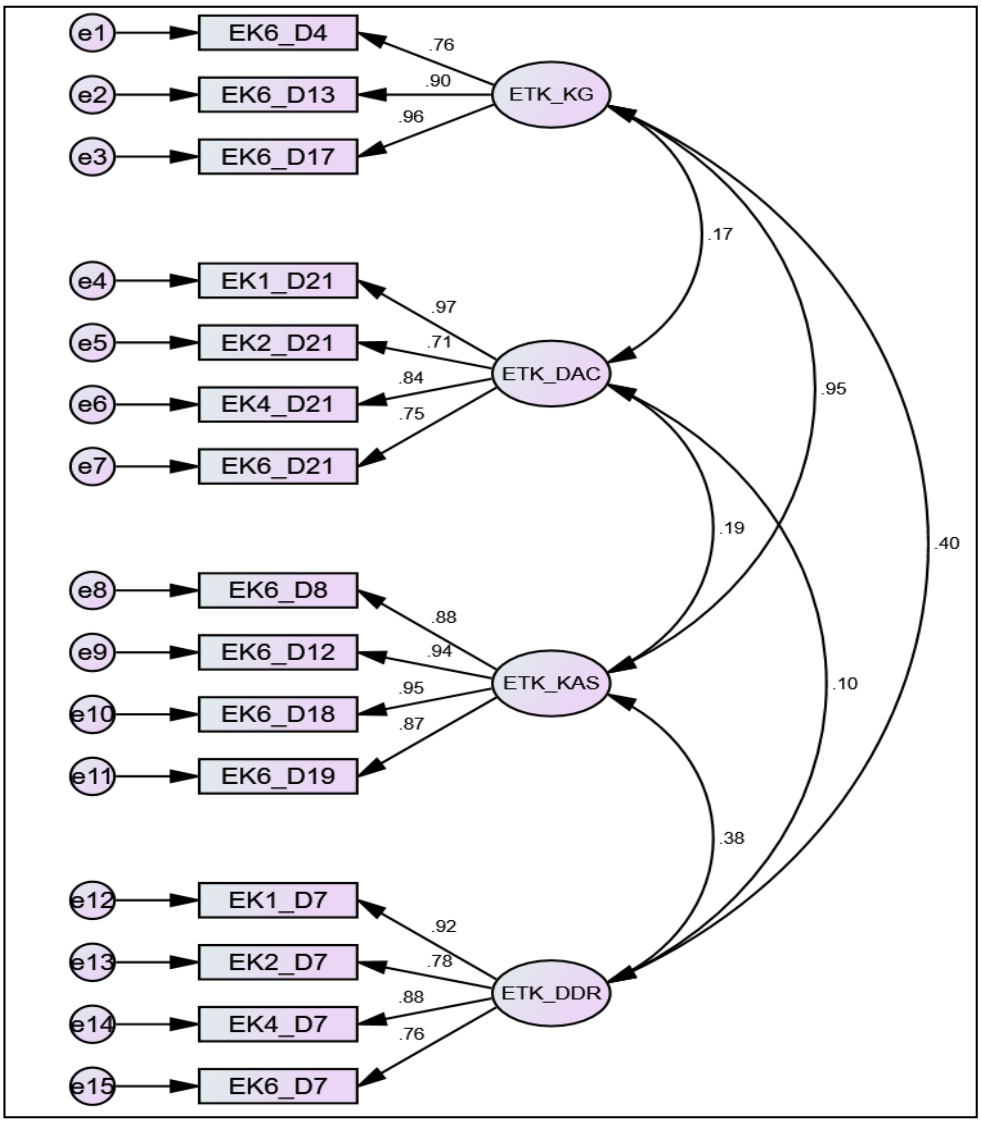
Şekil 15 *Etkileşim Terimi Doğrulayıcı Faktör Analizi*

Şekilde verilen etkileşim terimine ait model uyum değerleri aşağıda tabloda verilmiştir (Tablo 91).

Tablo 91 *Etkileşim Terimi uyum değerleri*

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2 /df (CMIN/df)	≤ 2	≤2-3	**11,464**
GFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,141**
CFI	≥0,97	0,95≤X≤0,97	**,132**
RMSEA	≤0,05	0,05≤X≤0,08	**,310**
NFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,124**

Tablodan görüleceği üzere, model uyum değerleri kabul edilebilir değer aralıklarının çok uzağındadır. Bu durumda modele ilişkin modifikasyon indeksleri uygulanmıştır. Düzeltilmiş öodelin son haline ait Doğrulayıcı Faktör Analizi aşağıda verilmiştir (Şekil 16).



Şekil 16 *Etkileşim Terimi Düzeltilmiş Doğrulayıcı Faktör Analizi*

Şekil 16'te Düzeltilmiş Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucu etkileşim teriminin son hali yer almaktadır. Şekil incelendiğince etkileşim terimine ait alt boyutların örtük değişkenler tarafından açıklanma istatistiklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Etkileşim terimi düzeltilmiş Doğrulayıcı Faktör Analizi uyum değerleri aşağıda tabloda verilmiştir (Tablo 92).

Tablo 92 *Düzeltilmiş Etkileşim Terimi uyum değerleri*

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2 /df (CMIN/df)	≤ 2	≤2-3	**1,894**
GFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,956**
CFI	≥0,97	0,95≤X≤0,97	**,992**
RMSEA	≤0,05	0,05≤X≤0,08	**,041**
NFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,967**

Tablo 92'e göre, model, tüm uyum değerlerini karşılamaktadır.

Analizden elde edilen değerlerin standardize edilmiş regresyon katsayılarını ve parametreler arasındaki ikili ilişkilerin istatistiksel anlamlılığını gösteren p değerleri **Tablo** 'te yer almaktadır.

Tablo 93 *Etkileşim Terimi Regresyon Ağırlıkları*

Parametreler			Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları	P
EK6_D4	<---	ETK_KG	.765	***
EK6_D13	<---	ETK_KG	.902	***
EK6_D17	<---	ETK_KG	.960	***
EK1_D21	<---	ETK_DAC	.966	***
EK2_D21	<---	ETK_DAC	.711	***
EK4_D21	<---	ETK_DAC	.837	***
EK6_D21	<---	ETK_DAC	.754	***
EK6_D8	<---	ETK_KAS	.884	***
EK6_D12	<---	ETK_KAS	.943	***
EK6_D18	<---	ETK_KAS	.948	***
EK6_D19	<---	ETK_KAS	.866	***
EK1_D7	<---	ETK_DDR	.925	***
EK2_D7	<---	ETK_DDR	.776	***
EK4_D7	<---	ETK_DDR	.885	***
EK6_D7	<---	ETK_DDR	.763	***

Tabloya göre, tüm ilişkilerin p değerleri istatistiki olarak anlamlıdır. Etik Kod değişkenini düzenleyici olarak etkileyen Temel Değerler değişkeni faktör yüklerinin hemen hepsi 0,700'ün üzerinde güçlü etkiye sahiptir.

Etkileşim terimini oluşturan örtük değişkene ait ifadelerin çarpılmış ve birleştirilmiş olarak düzenlenen son hali aşağıda **Tablo** 'te verilmiştir.

Tablo 94 *Etkileşim Terimi İfadeleri*

İfade kod	İfade açıklama
EK6_D4	Etik kodlar işletmede davranış sınırlarını belirler ve yöneticiler yeteneklerini gösterebilir.
EK6_D13	Etik kodlar işletmede davranış sınırlarını belirler ve yöneticiler fark yaratabilir.
EK6_D17	Etik kodlar işletmede davranış sınırlarını belirlenir ve yöneticiler daha fazla saygınlık kazanabilir.
EK1_D21	Etik kodlar sektörde ahlakı artırır ve yöneticiler keyifli ve huzurlu zaman geçirme fırsatı bulunabilir.
EK2_D21	Etik kod uygulamaya kolay geçilebilir ve yöneticiler keyifli ve huzurlu zaman geçirme fırsatı bulunabilir.
EK4_D21	Etik dışı talepler red edilebilir ve yöneticiler keyifli ve huzurlu zaman geçirme fırsatı bulunabilir.
EK6_D21	Etik kodlar işletmede davranış sınırlarını belirler ve yöneticiler keyifli ve huzurlu zaman geçirme fırsatı bulunabilir.
EK6_D8	Etik kodlar işletmede davranış sınırlarını belirler ve yöneticiler tüm tarafları anlama fırsatı bulabilir.
EK6_D12	Etik kodlar işletmede davranış sınırlarını belirler ve yöneticiler tüm taraflara destek sunabilirler.
EK6_D18	Etik kodlar işletmede davranış sınırlarını belirler ve yöneticiler aile ve dostlarına zaman ayırabilir.
EK6_D19	Etik kodlar işletmede davranış sınırlarını belirler ve yöneticiler doğa ve çevre için daha çok çalışabilir.
EK1_D7	Etik kodlar sektörde ahlakı artırır ve yöneticiler denetimsiz alanlarda bile kurala uyar.
EK2_D7	Etik kod uygulamaya kolay geçilebilir ve yöneticiler denetimsiz alanlarda bile kurala uyar.
EK4_D7	Etik dışı talepler red edilebilir ve yöneticiler denetimsiz alanlarda bile kurala uyar.
EK6_D7	Etik kodlar işletmede davranış sınırlarını belirler ve yöneticiler denetimsiz alanlarda bile kurala uyar.

Tabloda, düzenlenmiş olan etkileşim terimi değişkenine ait ifadelerin birleştirilmiş hali verilmiştir. İfadeler, anlamlı olacak şekilde gözden geçirilmiştir.

Etkileşim Terimi alt boyutlarını gösteren Tablo 95 aşağıda verilmiştir.

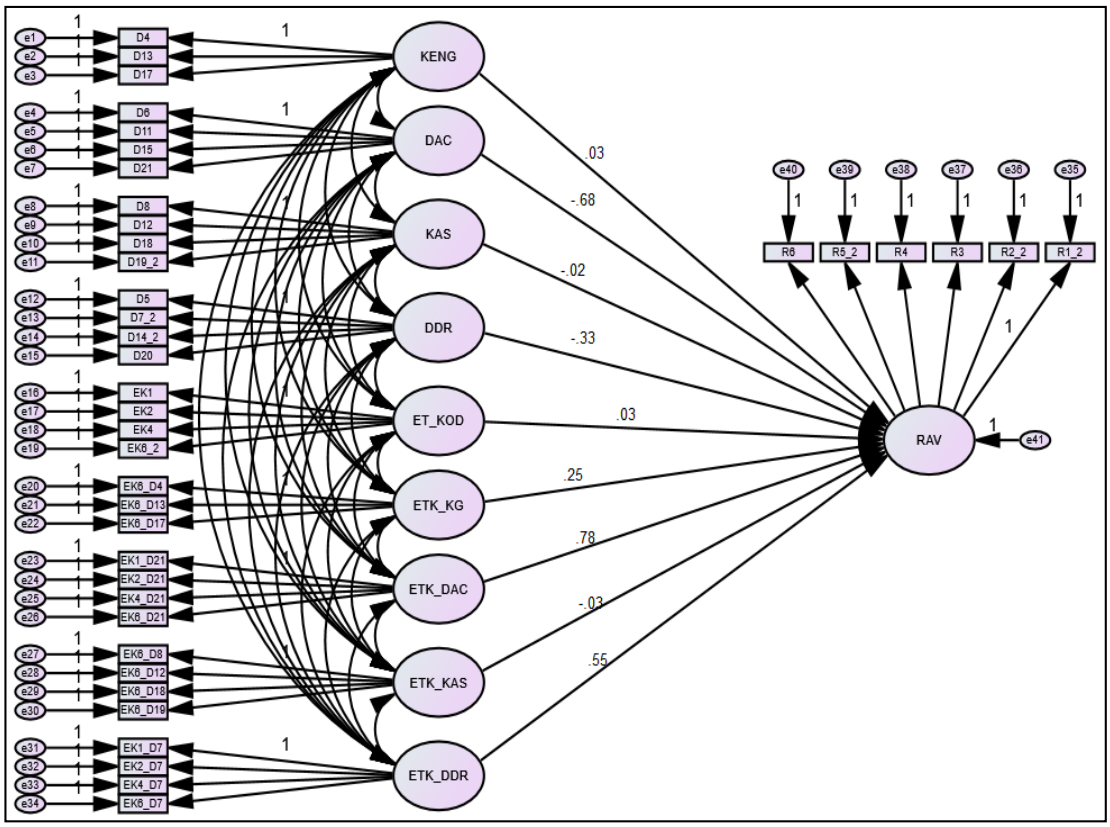
Tablo 95 *Etkileşim Terimi Alt Boyutları*

İfade kod	İfade açıklama
ETK_KG	Kendini Güçlendirme değerlerine sahip yöneticilerin, etik kod uygulamalarına ilişkin tutumları
ETK_DAC	Değişime Açıklık değerlerine sahip yöneticilerin, etik kod uygulamalarına ilişkin tutumları
ETK_KAS	Kendini Aşma değerlerine sahip yöneticilerin, etik kod uygulamalarına ilişkin tutumları
ETK_DDR	Değişime Direnç değerlerine sahip yöneticilerin, etik kod uygulamalarına ilişkin tutumları

Tabloya göre, Etik Kod değişkeni ile Kendini Güçlendirme değişkeni çarpımından oluşan yeni Etkileşim Terimi alt boyutuna ETK_KG adı verilmiştir. ETK_KG değişkeni, "Kendini Güçlendirme değerlerine sahip yöneticilerin, etik kod uygulamalarına ilişkin tutumları"nı simgelemektedir. Etik Kod değişkeni ile Değişime Açıklık değişkeni çarpımından oluşan yeni Etkileşim Terimi alt boyutuna ETK_DAC adı verilmiştir. ETK_DAC değişkeni, "DeğişimeAçıklık değerlerine sahip yöneticilerin, etik kod uygulamalarına ilişkin tutumları"nı simgelemektedir.

Etik Kod değişkeni ile Kendini Aşma değişkeni çarpımından oluşan yeni Etkileşim Terimi alt boyutuna ETK_KAS adı verilmiştir. ETK_KAS değişkeni, "Kendini Aşma değerlerine sahip yöneticilerin, etik kod uygulamalarına ilişkin tutumları"nı simgelemektedir. Etik Kod değişkeni ile Değişime Direnç değişkeni çarpımından oluşan yeni Etkileşim Terimi alt boyutuna ETK_DDR adı verilmiştir. ETK_DDR değişkeni, "Değişime Direnç değerlerine sahip yöneticilerin, etik kod uygulamalarına ilişkin tutumları"nı simgelemektedir.

Araştırmanın etkileşim terimi değişkeni olan ETK_KG, ETK_DAC, ETK_KAS ve ETK_DDR değişkenleri ile Rekabet Avantajı değişkeni arasındaki ilişki Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak değerlendirilmiştir. Analize ilişkin yol grafiği aşağıda verilmiştir (Şekil 17).



Şekil 17 *Düzenleyici Değişken Analizi Yol Grafiği*

Şekil incelendiğinde, ETK_KG, ETK_DAC ve ETK_DDR değişkenleri ve Rekabet Avantajı değişkeni arasında pozitif; ETK_KAS ve Rekabet Avantajı değişkeni arasında negatif yönlü ilişki olduğu görülmektedir.

Yapılan yol analizinden elde edilen değerlerin standardize edilmiş regresyon katsayılarını ve parametreler arasındaki ikili ilişkilerin istatistiksel anlamlılığını gösteren p değerleri Tablo 96'da yer almaktadır.

Tablo 96 *Etkileşim Terimi-Rekabet Avantajı İlişkisi Regresyon Ağırlıkları*

Parametreler			Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları	P
Rekabet Avantajı	<---	Kendini Güçlendirme	.027	.722
Rekabet Avantajı	<---	Değişime Açıklık	-.682	.028
Rekabet Avantajı	<---	Kendini Aşma	-.021	.767
Rekabet Avantajı	<---	Değişime Direnç	-.333	.415
Rekabet Avantajı	<---	Etik Kod	.034	.881
Rekabet Avantajı	<---	ETK_KG	.254	.010
Rekabet Avantajı	<---	ETK_DAC	.757	.006
Rekabet Avantajı	<---	ETK_KAS	-.290	.137
Rekabet Avantajı	<---	ETK_DDR	.554	.177

Tabloya göre, ETK_KG ve ETK_DAC değişkenleri ile Rekabet Avantajı değişkeni arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir ($p<0,05$). ETK_KAS ve ETK_DDR değişkenleri ile Rekabet Avantajı değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$).

Düzenleyici değişken analizine ilişkin uyum değerleri aşağıda tabloda verilmiştir

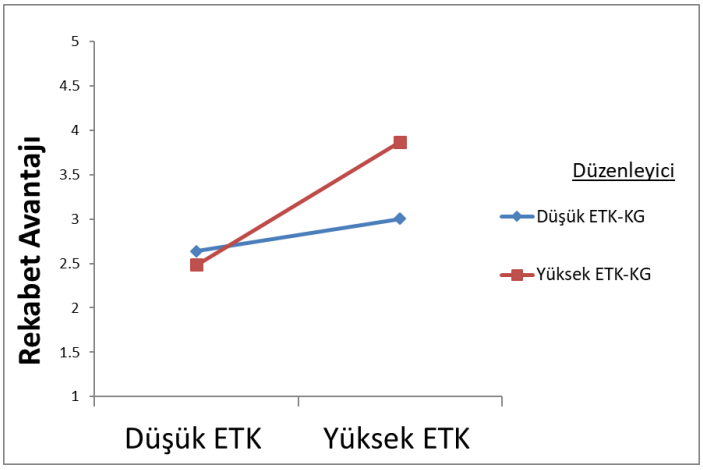
Tablo 97 *Etkileşim Terimi -Rekabet Avantajı İlişkisi Uyum Değerleri*

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modele Ait Değerler
χ^2 / df (CMIN/df)	≤ 2	≤2-3	**2,833**
GFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,941**
CFI	≥0,97	0,95≤X≤0,97	**,969**
RMSEA	≤0,05	0,05≤X≤0,08	**,043**
NFI	≥0,95	0,90≤X≤0,95	**,955**

Modele ait uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içindedir. Bu durumda, Kendini Güçlendirme ve Değişime Açıklık yönetici temel değerleri, Etik Kod ve Rekabet Avantajı arasında düzenleyici etkiye sahiptir. Bununla birlikte, Kendini Aşma ve Değişime Direnç değişkenleri için düzenleyicilik etkisi bulunamamıştır.

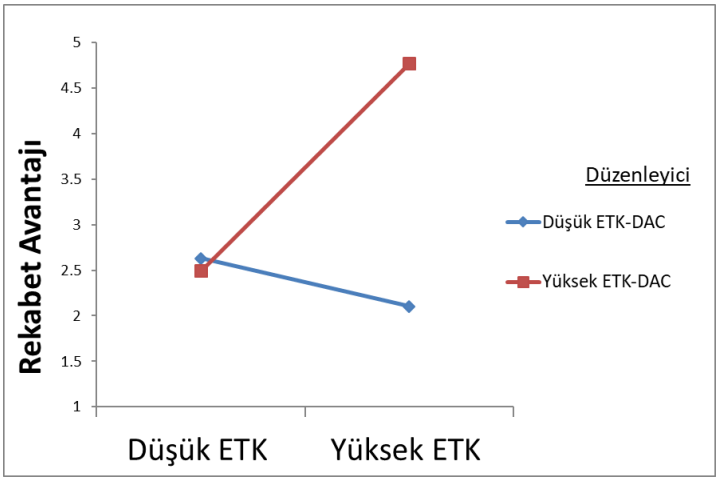
Düzenleyici etkisi bulunan Kendini Güçlendirme ve Değişime Açıklık değişkenlerinin Etik Kod ve Rekabet Avantajı arasındaki ilişkiye nasıl yön verdiğini bulabilmek için düzenleyici etki grafiği (moderation graphic) çizilmeli ve yorumlanmalıdır (Saruhan ve Özdemirci, 2013).

Düzenleyici etki grafiği, Gaskin (2016) adlı istatistik bilimci tarafından yazılan internet sayfasındaki Microsoft Office Excel çalışma kitabından yararlanılarak çizilmiştir(Şekil 18).



Şekil 18 *Kendini Güçlendirme Düzenleyici Etki Grafiği*

Şekil incelendiğinde, Kendini Güçlendirme değerlerine sahip yöneticilerin, etik kod uygulamalarına ilişkin tutumları yüksek olduğu zaman, Etik Kod algısının artması ile doğru orantılı olarak Rekabet Avantajına etkisi güçlü olmaktadır. Bunun yanında, Kendini Güçlendirme değerlerine sahip yöneticilerin, etik kod uygulamalarına ilişkin tutumları düşük olduğunda, Etik Kod algısının artması ile Rekabet Avantajına etkisi yine güçlendirici yönde ancak daha düşük seviyede gerçekleşmektedir.



Şekil 19 *Değişime Açıklık Düzenleyici Etki Grafiği*

Şekil incelendiğinde, Değişime Açıklık değerlerine sahip yöneticilerin, etik kod uygulamalarına ilişkin tutumları yüksek olduğu zaman, Etik Kod algısının artması ile Rekabet Avantajına etkisi güçlü olmaktadır. Buna rağmen, Değişime Açıklık değerlerine sahip yöneticilerin, etik kod uygulamalarına ilişkin tutumları düşük olduğu zaman, Rekabet Avantajına azaltıcı yönde etki etmektedir.

5.5.4. Düzenleyici Değişken Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Yapısal eşitlik modeline ilişkin hipotezlerin sonuçlarına göre (tablo 99): "H1; H2, H2a, H2b, H2c, H2d"; hipotezlerinin tamamı onaylanmıştır. "H3 hipotezi kısmen ve H3a ve H3c tamamı" onaylanırken, "H3b ve H3d" onaylanmamıştır.

Tablo 99 *Yapısal Eşitlik Modeli Hipotez Sonuçları*

HİPOTEZ	**SONUÇ**
H1: İşletmelerde, etik kod uygulamaları, işletmenin rekabet avantajı yaratmasında olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.	**Onaylandı**
H2: İşletmelerde, yöneticilerin kişisel değerleri, işletmenin rekabet avantajı yaratmasında olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.	**Onaylandı**
H2a: İşletmelerde, "Değişime Açık Olma" yönetici değeri, işletmenin rekabet avantajı yaratmasında olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.	Olumlu ve anlamılı
H2b: İşletmelerde, "Kendini Aşma" yönetici değeri, işletmenin rekabet avantajı yaratmasında olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.	Olumlu ve anlamlı
H2c: İşletmelerde, "Kendini Güçlendirme" yönetici değeri, işletmenin rekabet avantajı yaratmasında olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.	Olumlu ve anlamlı
H2d: İşletmelerde, "Değişime Direnme" yönetici değeri, işletmenin rekabet avantajı yaratmasında olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir.	Olumlu ve anlamılı
H3: İşletmelerde, yönetici değeri algısı, etik kod uygulamaları ile işletmenin rekabet avantajı arasında düzenleyici etkiye sahiptir.	**Kısmen Onaylandı**
H3a: İşletmelerde, "Değişime Açık Olma" yönetici değeri, işletmenin etik kod uygulamaları ile rekabet avantajı arasında düzenleyici etkiye sahiptir.	DAÇ Düzenleyici Etkisi Vardır
H3b: İşletmelerde, "Kendini Aşma" yönetici değeri, işletmenin etik kod uygulamaları ile rekabet avantajı arasında düzenleyici etkiye sahiptir.	KAŞ Düzenleyici Etkisi Yoktur
H3c: İşletmelerde, "Kendini Güçlendirme" yönetici değeri, işletmenin etik kod uygulamaları ile rekabet avantajı arasında düzenleyici etkiye sahiptir.	KGÇ Düzenleyici Etkisi Vardır
H3d: İşletmelerde, "Değişime Direnme" yönetici değeri, işletmenin etik kod uygulamaları ile rekabet avantajı arasında düzenleyici etkiye sahiptir.	DDR Düzenleyici Etkisi Yoktur

Düzenleyici etki analizine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda (tablo 98) topluca gösterilmiştir.

Tablo 98 *Düzenleyici Etki Grafikleri Yorumu*

DEĞER TANIMI	**Etik Kod Uygulamasına ilişkin Algı**	**Rekabet Avantajı Değişimi**
KENDİNİ GÜÇLENDİRME Değerine Sahip Yöneticinin	Yüksek ise =>	Etik Kod Uygulaması Arttıkça: Rekabet Avantajını yüksek düzeyde güçlendiren etki yapar.
	Düşük ise =>	Etik Kod Uygulaması Arttıkça: Rekabet Avantajını düşük düzeyde güçlendirici etki yapar
DEĞİŞİME AÇIKLIK Değerine Sahip Yöneticinin	Yüksek ise =>	Etik Kod Uygulaması Arttıkça: Rekabet Avantajını yüksek düzeyde güçlendiren etki yapar.
	Düşük ise =>	Etik Kod Uygulaması Arttıkça : Rekabet Avantajını azaltıcı etki yapar.

Tabloya göre;

Kendini Güçlendirme değerine sahip yöneticinin etik kod uygulamasına ilişkin algısı yüksekse: Bu durum, Etik Kod Uygulaması arttıkça Rekabet Avantajını güçlendirici etki yapmaktadır. Kendini güçlendirme değerine sahip yöneticinin etik kod uygulamasına ilişkin algısı düşük ise: Bu durum, Etik Kod Uygulaması arttıkça Rekabet Avantajına düşük seviyede güçlendirici etki yapmaktadır.

Diğer yandan, Değişime Açıklık değerine sahip yöneticinin Etik Kod Uygulamasına ilişkin algısı yüksekse: Bu durum Etik Kod Uygulaması arttıkça Rekabet Avantajını güçlendirici etki yapmaktadır. Ancak, Değişime Açıklık değerine sahip yöneticinin Etik Kod Uygulamasına ilişkin algısı düşük ise: Bu durum, etik kod uygulaması arttıkça rekabet avantajına azaltıcı etki yapmaktadır.

SONUÇ

Küresel ekonomi koşullarında kıyasıya rekabetin hâkim olduğu piyasalarda; mal ve hizmet üreten işletmelerin uzun vadede başarılı ve kalıcı olmaları, tüm paydaşları ve faaliyet gösterdikleri ülke ekonomileri açısından büyük önem arz etmektedir. Bu şirketlerin kurumsal ve etik ilkelerle yönetilmeleri, stratejik yönetimi benimsemeleri, şeffaf ve hesap verebilir olmaları, kaynakların etkin kullanımı açısından oldukça önemlidir.

İşletmeler günümüzde, toplumsal kaynakları en yoğun kullanan taraflardır. Söz konusu toplumsal kaynaklar, mal ve hizmetlerin üretilmesinde ihtiyaç duyulan ve kıt olan üretim faktörleridir. Bu nedenle üretim faktörlerinin doğru ve etkin kullanımı, işletmelerin varlıklarının devamı açısından en temel unsur olarak değerlendirilebilir. Stratejik yönetim süreci uygulayan kurumsal işletmelerin, karar alırken ve uygularken gösterecekleri tutum ve davranışlar bu açıdan önemlidir. Küresel güce erişmiş şirketlerden, Enron Corporation'ın (2001) ya da Lehman Brothers Yatırım Bankası'nın (2008), çöküş öyküleri bu konuda ders niteliğindedir. Söz konusu büyük ve başarılı kurumsal işletmeler ya da onların benzerleri, uzun dönemde güçlü bir yapıda faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Ancak etik dışı karar ve eylemlerine dayanan skandallar açığa çıktığında yaşadıkları çöküş, hem kendilerini hem de küresel ekonomiyi sarsıcı ve uzun vadede olumsuz boyutta etkilemiştir.

Bu nedenle günümüz iş dünyasının etik yönetimi konusundaki yaklaşımları dikkatle incelenmektedir. Kurumsal örgütler stratejik yönetim planlarında "misyon ve vizyon" bildirileri ile birlikte "etik kodlarını" oluşturmaktadırlar. Karar verici durumda bulunan işletme yöneticilerinin rolleri de bu kapsamda giderek daha fazla önem arz etmektedir. Özellikle rekabet ortamında yarışan işletmelerin avantaj elde etmek ve bu durumu korumak için gösterecekleri çabalarda, yöneticilerin etik yönetimine ilişkin tutumları ve paydaşlarıyla oluşturdukları güven ilişkileri ayrı bir önem taşımaktadır.

Bugünkü teknolojik gelişmeler sayesinde bilişim ve iletişimdeki şeffaflık kurumların her türlü eyleminin daha fazla görünür olmasına, örgütlerde zaman

zaman ortaya çıkan usulsüzlük, yolsuzluk, kayırmacılık, adaletsizlik vb. etik dışı olay ve olgular da uzun süre gizli kalmamaktadır.

Bu gerçeklikler yöneticileri hem daha dikkatli olmaya yöneltmekte, aynı zamanda onları örgüt stratejilerini oluştururken ortaya çıkabilen etik ikilemleri yönetmeye ve uygun olan biçimde çözümlemeye sevk etmektedir.

Grojean ve arkadaşlarının (2004) çalışmasında, örgüt liderlerinin ve üyelerinin değerlerinin, örgütün etik konusundaki görüşlerini şekillendirmede önemli roller üstlendiği görüşü öne sürülmüştür. Diğer yandan etik kararlar bireyin temel değerleri tarafından yönlendirilmektedir. Örgütlerde değer temelli bir etik iklimin oluşmasında ve uygulanmasında, lider-yöneticilerin sahip oldukları değerlerinin kritik bir önemi vardır. Etik sorunlar ve davranışların sınırlarını netleştiren lider eylemleri, belirsizliğin azaltılmasına yardımcı olmaktadır (Grojean vd., 2004: 226-229).

Bu çalışmada, Türkiye'de halka açılmış olan Borsa İstanbul pay piyasasında hisseleri işlem gören kurumsal yönetilen firmaların, etik yönetimine ilişkin uygulamalarının rekabet avantajı yaratmadaki etkisini gözlemlemek ve firma yöneticilerinin bireysel değerlerinin bu alanda etkisinin olup olmadığı, etkisi varsa ne yönde olduğunu belirlemek amaçlanmıştır.

Çalışmanın ampirik araştırmasında elde edilen demografik verilerin analiz sonuçları incelendiğinde; kadın yöneticilerin işletmelerine dönük "rekabet avantajı" algılarının, erkeklerden farklı ve yüksek olduğu görülmüştür. Lisans eğitimine sahip yöneticilerin "değişime direnç" değerlerinin, lisansüstü eğitimine sahip yöneticilere göre farklılık gösterdiği ve lisans eğitimine sahip olan yöneticilerin daha az değişim yanlısı oldukları, değişime direnme eğilimlerinin öne çıktığı görülmüştür.

İşletme yöneticilerince etik kod eğitimi uygulayan işletmelerin "rekabet avantajı" elde etmede, eğitim uygulamayanlara göre daha fazla rekabet avantajı elde ettikleri algısı ortaya çıkmıştır. Etik kodların işletmeler için taşıdığı önemin ve uygulamalardaki başarının işletme başarısına sağlayacağı katkı bilindiğinde çalışanların daha bilinçli ve istekli davranacağı çıkarımında bulunulabilir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin "kendini aşma" temel değerinin, üretim sektörü işletme yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

İşletmede 1-10 yıl arası çalışma deneyimine sahip yöneticilerin "değişime açık" olmada, 21-30 yıl arası çalışma deneyimine sahip yöneticilere göre daha cesur oldukları; ve 11-15 yıl arası yöneticilik deneyimine sahip katılımcıların, 1-5 ve 6-10 yıl arası yöneticilik deneyimine sahip katılımcılara göre daha fazla "değişime direnç" gösterdikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmanın yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre; etik kod uygulamasının işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde olumlu ve pozitif etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin değer eğilimlerinin "**değişime açıklık**" ve "**kendini güçlendirme**" boyutlarında "**düzenleyici etki**" yaptığı keşfedilmiştir. İşletme etik kodları; "değişime açık" ya da "kendini güçlendirme" değerlerine sahip ve etik kod uygulamasına inanan yöneticilerle kararlılıkla uygulandığında uzun dönemde rekabet avantajını artırmada olumlu ve güçlü yönde destekleyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan "değişime açıklık" değerine sahip ancak etik kod uygulamasına düşük düzeyde inanan yöneticilerle etik kod uygulaması sürdürüldüğünde rekabet avantajını arttırma etkisi giderek azalmaktadır.

Sonuç olarak, İşletmelerin üst ve orta düzey yöneticilerinin "değişime açıklık" ve "kendini güçlendirme" değer boyutlarının; etik kod uygulamalarının rekabet avantajı yaratmasında; düzenleyici etkisi keşfedilmiştir. İşletmelerde etik kodların hazırlanmasında ve uygulanmasında; kendini güçlendiren ve/veya değişime açık olan yöneticilerin karar ve tutumlarının, **rekabet avantajını olumlu** ve güçlü biçimde destekleyeceği söylenebilir.

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan başarılı işletmelerdeki etik kod uygulamaları rekabet avantajını arttırmaktadır. Yöneticilerin kişisel değerlerinin de bu alanda etken olduğu ve "değişime açık ve/veya kendini güçlendirme" değerlerine sahip yöneticilerin etik kod uygulamasına yönelik olumlu ve güçlü tutum göstermeleri halinde, işletmeler giderek güçlenen bir rekabet avantajı elde

edebileceği düşünülmektedir. Bu sonuç, yeni dönemde yönetim anlayışının, değişime uğradığının bir göstergesi olabilir.

Hofstede, Gerard Hendrik'nin 1980'de yayınladığı, 72 ülkede gerçekleştirdiği ülkeler arası kültürel değer farklarını gösteren IBM firması çalışan ve yöneticilerine dönük araştırma sonuçlarında; Türk kültür yapısı "toplulukçu, güç mesafesi yüksek, belirsizlikten kaçınan, dişil baskın değerler"den oluşan sonuçlar sunmuştu (Hofstede: 2001; Sığrı, Tabak, Ercan 2009: 3-4). Oysa bu araştırma sonuçları, uluslararası rekabete açık, kurumsal yönetim anlayışı içinde stratejik olarak yönetilen Türk şirket yöneticilerinin, değişime açık olmaları ve kendilerini güçlendirmeye yönelik değer boyutlarında bulunmaları nedeniyle, Hofstede'nin bulgularındaki Türk kültür yapısına dair genel bulgulardan ayrılarak; gelişmiş ülkelerin kurumsal şirket yöneticileri ve çalışanlarıyla benzerlikler göstermişlerdir. Bu nedenle yapılan tez çalışmasında elde edilen bulgular literatüre önemli bir katkı sağlayacak niteliktedir.

Hunt ve Tuwaijri çalışmalarında; bireysel değerlerin yönetim davranışının açıklanmasında önemli bir role sahip olduğunu, yöneticilerin karar verme ve liderlik tarzlarında etki ettiğini savunmuşlardır. (Hunt ve Tuwaijri: 1996, 48). Bu araştırma sonuçlarında da literatürü destekler şekilde; yöneticilerin bireysel değerlerinin, şirket etik kod uygulamalarına anlamlı biçimde etki ettiği görülmüştür.

Köseoğlu, çalışmasında; etik kodların rekabet stratejilerine etkisini, Borsa İstanbul'da işlem gören tüm şirketlerin yöneticilerine yönelik olarak gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, alternatif rekabet stratejileri arasında seçim yapılırken, yöneticilerin, etik kodları dikkate alma eğilimlerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu durumda, işletmelerin rekabet stratejilerini oluştururken etik kodları önemsedikleri söylenebilir (Köseoğlu, 2007: 168). Nitekim bu çalışmanın bulgularında da etik kod uygulamasının işletmelerin rekebet avantajı yaratmasında, olumlu etkisi keşfedilmiştir.

Ünsal, Tabak ve Ercan'ın 2009'da yaptıkları ve Türk bankacılık sektörüne yönelik araştırma sonuçlarında, özel kesim banka yöneticilerinin güç ve başarıyı kapsayan "Kendini Güçlendirme" değerleriyle farklılık gösterdikleri sonucuna

ulaşmışlardır. Bu sonuç, araştırmamızın sonucuyla benzerlik göstermektedir (Sığrı, Tabak, Ercan 2009: 3-4).

Kılıç ve Vatansever de çalışmalarında, kamu ve özel sektör yöneticilerine dönük araştırmalarında, çalışanların yeşil tutum ve davranışlarının değer ilişkisini araştırmışlar ve Schwartz'ın 21 soruluk Portre Değer ölçeğini kullanmışlardır. Bulguları yöneticilerin; "güç ve başarı" değerlerini içeren "Kendini Güçlendirme" değerlerinin öne çıktığını ortaya koymuştur. "Kendini Güçlendirme" değer boyutunda başarma isteği altında; sosyal standartlara göre yeterlilik göstermek yoluyla kişisel başarı arzusuna sahip yöneticiler ifade edilmektedir. Bu değere sahip yöneticiler; diğer insanların yaşamlarını sürdürmeleri, grup ve kurumların hedeflerine ulaşmaları için kaynaklar üretirler. Hakim olan kültürel standartlar açısından yetkinlik gösterip, toplumsal onay almak isterler. Güce sahip olma arzusu ise; toplumsal statü ve prestij elde edip, insanlara ve kaynaklara karşı kontrol veya hakimiyet oluşturmayı isteyen yöneticileri tanımlamaktadır (Schwartz, 2006: 6). Bu sonuç araştırmamızın sonucunda ulaşılan iki yönetici değer boyutundan bir tanesi ile örtüşmektedir (Kılıç ve Vatansever 2017: 22).

Bu çalışma; Türkiye'de Borsa İstanbul Pay Senetleri Piyasasındaki şirketlerin üst ve/veya orta kademe yöneticilerine dönük olarak gerçekleştirilmiştir. Bu piyasalarda kurumsal yönetim ilkeleri benimsenmiş, etik dışılığın tespiti halinde Sermaye Piyasası Kanunu kapsamıda ve Sermaye Piyasası Kurulunca, yaptırımlarının bulunduğu bir alanda gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin değerlerinin düzenleyici etkisine bu çalışmayla ilk kez bakılmıştır. Bulgular ışığında işletmelere aşağıdaki öneriler yapılabilir:

-İşletme etik kodlarının oluşturulması ve uygulanması konusu, başta üst yönetim olmak üzere tüm yönetim kadrolarında benimsenip ciddi olarak ele alınmalıdır. Etik kod uygulamasının örgüt kültürüne dönüştürülmesi başarılırsa; öncelikle işletme içinde, devamında sektörde ve giderek ekonomik sistemin tamamında etik davranışların güçlendiği bir rekabet ortamı oluşacaktır.

-Etik kod uygulamasının işletmelerde kabul görmesiyle rekabet avantajı yaratmada olumlu etkileri uzun vadede görülecektir. Örgütlerin bu konuya stratejik

yaklaşmaları ve uzun dönem sürdürebilirlik hedefleriyle birlikte uygulamaları gerekmektedir.

-Üst ve orta kademe yöneticilerin, "başarıyı hedefleyen, yeteneklerini göstermek, fark yaratmak ve saygı görmek isteyen, **kendini güçlendirme**" değerlerine sahip olması, işletme etik kod uygulamalarının yerleşmesinde güçlü etki yaratacaktır. Böyle bir iş ortamında yöneticilerin davranış ve görev sınırları da belirlenmiş olmaktadır. Sonuçta kendini güçlendirme arzusunda olan yöneticiler, daha yaratıcı olacaklar, kişisel yeteneklerini ortaya koyabilecekler, saygınlık yaratan ve hayranlık uyandıran başarılı çalışmalar gerçekleştireceklerdir. Bu durum işletmenin rekabet avantajı elde etmesine ve sürdürmesine olumlu katkı sağlayacaktır.

-Yöneticinin "cesur, yaratıcı, dinamik, proaktif ve bağımsızlık yanlısı "**değişime açıklık**" değerlerine sahip olması, işletme etik kod uygulamalarının yerleşmesinde güçlü etki yaratacaktır. Etik dışı talepler işletme çalışanları tarafından kolaylıkla ret edilebilecektir. Her kademede çalışanlarının motivasyonu yükselirken, işletmeler rekabet avantajlarını sürdüreceklerdir. Burada, dikkat edilmesi gereken konu; "değişime açık" yöneticilerinin etik kod uygulamasına olan inanç ve güvenlerinin yüksek olması gereğidir. Aksi halde rekabet avantajında beklenen performans sağlanamayacaktır.

- Yöneticilerin gerek işletme içi kaynaklardan sağlanması, gerekse transfer yoluyla göreve getirilmesinde insan kaynakları bölümlerinin, işletme kariyer yönetimi sisteminin etik değerlere sahip yöneticilerin seçimini kolaylaştırıcı uygulamalara yer verilmesi konusunda hassasiyet göstermesi önem kazanmaktadır. Etik kodları oluşturmak bir anlamda yalnızca görev ya da gereklilik olarak görülür ve uygulamada gerekli özen gösterilmezse, işletmelerin başarılarının sürdürülebilir olmayacağı ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

Acar, A. Zafer (2008): Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma, *Doktora Tezi,* Gebze Y.T.E. Sos.Bil.Ens.

Akdemir, Ali (2016): *Örgütlerde Stratejik Yönetim*, Orion Kitapevi, Ankara.

Akgemici, Tahir (2008): *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitapevi, Ankara.

Alpar, Reha (2013): *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013, 4: Baskı.

Altıntaş, Füsun Ç. (2008): "A Comparative Analysis Of Turkish And German Managers' Personel Values" *Ankara Üniv.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 63-4, Dergipark.Ulakbilim.Gov.Tr Er.05.06.2016).

Anderson, James C., & Gerbing, David W. (1988): Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin, 103*(3), 411.

Argondona, Antonio, (2003): "Fostering Values İn Organization" *Journal Of Business Ethis*, 45(1/2):15-28.

Arslan, Mahmut ve Berkman, Ümit (2009): *Dünyada Ve Türkiye'de İş Etiği Ve Etik Yönetimi*, Tüsiad, İstanbul.

Arun, Korhan, (2008): "Liderlik Tarzları İle Paylaşımcı Bilgi Kültürü İlişkisi" *Doktora Tezi*, Danışman: Prof.Dr. Dursun Bingöl, Erzurum.

Aslan, Şebnem ve Şendoğdu, Aslan (2012): "The Mediating Role Of Corporate Social Responsibility İn Ethical Leader's Effect On Cororate Ethical Values and Behavior" *8th International Strategic Management Conference, Procedia – Social and Behavioral Sciences* 58 (2012) 693 – 702.

Atabay, Rana ve İyigün, N.Öykü (2015): *Güncel Yaklaşımlar Işığında Etik*, Beta Yay.İst.

Ay, Kadriye ve Kumkale, İlknur (2017): "İş Yaşamı ve Ahlak Sermayesi", Iıı. *Ibaness Kongreler Serisi*-Edirne/Türkiye,1790, 4-5 Mart 2017.

Ay, Ünal ve Koca, Ayşe İpek (2012): "ISO 500 Listesindeki İşletmelerin Misyon, Vizyon ve Değerlerinin İçerik Analizi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.4, S.2, 201-210.

Aydın, İnayet (2011): İnayetaydin.Blogspot.Com/2011/09/Ogretmenlik-Meslek-Etigi.Html. Et.29.05.2017.

Aydın, Mahmut (2007): *Meslek Etiği*, Uzem. (Et. 27.08.2011).

Azmi, Rania A. (2006): "Business Ethics As Compatititive Advantage For Campanies İn The Globalization Era" Www.İefpedia.Com/English/Wp-Content/Uploads/2010/04/. Et.01.11.2015.

Bal, Yasemin (2010): "Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü", Selcuk University.

Balkır, Z. Gönül, (2005): "İşverenin Yönetim Hakkının Kullanılmasında Etik Sınırlar" *Siyaset ve Yönetimde Etik Sempozyumu Yayını*, Sakarya Üniversitesi İibf.

Baraz, Barış, (2010): Rekabet Stratejileri, http://Bbaraz.Home.Anadolu.Edu.Tr. Et. 20.12.2016.

Barca, Mehmet ve Hızıroğlu, Mahmut (2009): "2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı", *Eskişehir Osman Gazi Ünv. İ.İ.B.F. Dergisi* 4.(1), 113-148.

Baron, Reuben M.,& Kenny, David A. (1986): The Moderator–Mediator Variable Distinction İn Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173.

Başpınar, Ö. Nuran, Çakıroğlu Demet (2012): *Meslek Etiği* , Nobel Yayın, Ankara

Batemen, Tomas S., Snell, Scott A. (2013): "Management", Mcgraw-Hill, Çeviri Editörleri; Sanem Besler ve Cihat Erbil, *Yönetim D.*, 2016, Nobel Yayın, Ankara.

Bayraktaroğlu, Serkan ve Ersoy, Yılmaz Sevdiye, (2012): "İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Etiği Uygulamaları İle Örgütsel Performans Arasındaki İlişki: Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket Örneği" *İş Ahlakı Dergisi* C:5 S:2 Sf117-148.

Bayram, Nuran (2016): *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları* (3 Ed.). Bursa: Ezgi Yayınevi.

Beck, Valentin (2014): "The Effects Of The İmplementation Of Value-Based Management" *International Journal Of Economic Sciences and Applied Research* 7 (2): 153-165.

Becker, Helmut, & Fritzsche, David J. (1987): Business Ethics: A Cross-Cultural Comparison Of Managers' Attitudes, *Journal Of Business Ethics*, 6(4), 289-295.

Bektas, Çetin (2008): "Etik Kodlarınotel Endüstrisine Katkıları ve Bir Alan Arastırması" *Ticaret ve Turizm Egitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1.

Bektaş, Çetin ve Köseoğlu, Mehmet (2007): "Etik Kodların Yönetsel Karar Alma Sürecine Etkileri ve Bir Model Önerisi", *İş,Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* Cilt:9 Sayı:2 94-115.

Bennett, Roger & Gabriel, Helen (2001): Reputation, Trust and Supplier Commitment: The Case Of Shipping Company/Seaport Relations. *Journal Of Business & İndustrial Marketing*, 16(6), 424-438.

Berkman, Ümit (2005): *Perşembe Konferansları: Şirketlerin Toplumsal Sorumluluğu, Gelişimi Ve Uygulama Örnekleri*, Www.Rekabet.Gov.Tr, Et. 31.10.2016

Borsa İstanbul. (2016): Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu. Retrieved

http://Www.Borsaistanbul.Com/Docs/Default-Source/Kurumsal-Yonetim/Kurumsal-Y%C3%B6netim-İlkelerine-Uyum-Raporu-2016.Pdf?Sfvrsn=2

Bozkurt, Serdar ve Doğan, Altan, (2013): "İş Değerleri İle İş Etiği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Business And Economics Research Journal*, Volume 4 Number 4,Pp. 71-86.

Bozkurt, Nejat (2009): *İşletmelerin Kara Deliği Hile- Çalışan Hileleri*, Alfa Yayınları, İstanbul.

Brown, T. J.,& Dacin, P. A. (1997): The Company and The Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses, *The Journal Of Marketing*, 68-84.

Büyüköztürk, Şener (2012): Örnekleme Yöntemleri Et.17.06.2017, http://W3.Balikesir.Edu.Tr/~Msackes/Wp/Wp-Content/Uploads/2012/03/Bay-Final-Konulari.Pdf.

Cevizci, Ahmet (2000): *Felsefe Sözlüğü*, İstanbul, Paraigma Yayın.

Ceylan Yasin (2002): "Global Etik", *Doğu – Batı Düşünce Dergisi*, sayı:18, 246-251.

Changeux, J.Pierre (2002): *Etiğin Doğal Temelleri*, Ankara, Doruk Yayımcılık.

Chun, Rosa (2005): "Ethical Character and Virtue Of Organizations: An Empirical Assessment and Strategic Implications" *Journal Of Business Ethics* 57: 269-284.

Cleek, Margaret Anne and Leonard, Sherry Lynn (1998): "Can Corporate Code Of Ethics Influance Behaviors", *Journal Of Business Ethics* N.17, 619-630.

Comaı, Alessandro (2003): "Global Code Of Ethics And Competitive Intelligence Purpose: Ompetitors", *Journal Of Competitive Intelligence and Management*, V.1, N.3, 24-43.

Comai, Alessandro and Millan, J.Tena; (2006): *Mapping & Anticipating The Competitive Landscape*, Emecom Ediciones, Barcelona.

Crane, Andrew & Matten Dirk (2007): *Business Ethics*, Newyork Oxford Üniv. Press

Crane, Andrew & Matten Dirk; (2005): "Questioning The Domain Of The Business Ethics Curriculum" *Joumal Of Business Etbics* 54: 357-369.

Çabuk, Serap ve Şengül, Seda (2005): "Demografik Özelliklerinin İşletme Etiği Üzerindeki Etkisi: Türkiye'de Büyük Ölçekli Sanayii İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama" *Çukurova Ünv. Sos.Bil.Ens.Dergisi* Cilt:14, S:1.

Çakırel, Yasin,, (2009): "Mesleki Etik Kapsamında Etik ve Etik Kodların Büro Çalışanlarının İş Doyumuna Etkisi" *Yük.Lis.Tezi*, Ankara

Çakırel, Yasin, Tengilimoğlu Dilaver ve Çakırel Öznur A. (2010): "Mesleki Etik Kapsaminda Etik ve Etik Kodlarin Büro Çalişanlarinin Iş Doyumuna Etkisi" http://Www.Academia.Edu/. Et. 24.05.2016.

Çarıkçı, İlker ve Çetintürk, İbrahim (2012): *Competition Strategies In Accommodation Enterprises*, 3rd International Symposium On Sustainable Development, May 31 – June 01 2012, Sarajevo,411.

Çelik, H.Eray ve Yılmaz, Veysel (2013): *Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Çetin, Olgun I., ve Kumkale, İlknur (2016): Sosyal Medya Kullanım Düzeyi ve Satın Alma Niyeti Arasındaki İlişkide Faydacı Motivasyonun Aracı Etkisi.

Çil, Burhan (2014): *İstatistik* (8 Ed.): Ankara: Detay Yayınevi

David, Fred.R. (2013): *Strategic Management Concepts and Cases*, Pearson Education Limited, 14.Baskı.

Dawson, David & Bartholomew, Craig (2003): "Virtues, Managers and Business People: Finding A Place For Macıntyre İn A Business Context" *Journal Of Business Ethics* V.48, P.127-138.

Day, George S. & Wensley, Robin (1988): "Assesing Advantage: A Framework For Journal Of Marketing", *Journal Of Marketing*, 1-20.

Demir Şamil, 2009: Https://Www.Samildemir.Av.Tr/2009/02/Turkiye-De-Yatirim-Ortakliklari/ Et.19.08.2017).

Demir, Yeter ve Demirel, Erkan T. (2011): " Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi" *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 13 Sayı: 1 Sıra: 5.

Demiralay, Tülay (2014): Hekimlerde Örgütsel Sessizliğin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. *Doktora Tezi*, Trakya Üniversitesi, Edirne.

Demirutku, Kürşat, ve Sümer, Nebi (2010): Temel Değerlerin Ölçümü: Portre Değerler Anketinin Türkçe Uyarlaması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(25), 17-25.

Dess, Gregory G., Daviz, Peter S.(1984): " Porter's (1980) Generec Strategies As Determinants Of Strategiz Group Membership And Organizational Performance", *The Academy Of Management Journal*, Volume 27, Issue 3 467-488.

Devrani, Tülay Korkmaz (2010): "Kişisel Değerlerin Kuramsal Yapısı ve Pazarlamadaki Uygulamalar", *Osmangazi Ünv. İİBFDergisi*, Nisan, 49-70.

Dibra, Rezart (2016): "Corporate Governance Failure: The Case of Enron and Parmalat", *European Scientific Journal* v.12, No:16, 283-290.

Dinçer, Banu (2013): "Kurumsal Yönetimin Farklı Teoriler Yoluyla Değerlendirilmesi" *Dumlupınar Üniversitesi Sos.Bil.Dergisi* – Sayı 36.

Dinçer, Ömer (2013): *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayın, İst.

Eastwood Karen, Lamsa Anna-Maija, Sakkinen Aila (2005): *About Ethics and Vlues İn Business Education – A Cross – Cultural Perspective*, http://Ejbo.Jyu.Fi/. Er.23.08.2017.

Ekici, Kenan Mehmet ve Şahım, Tarık (2013): *Stratejik Yönetim*, Yargı Yayınevi,

Ankara.

Elgharbawy, Adel and Abdel-Kader Magdy, (2013): *Enterprise Governance and Value-Based Management: A Theoretical Contingency Framework*, J Manag Gov (2013) 17:99–129, Springer Science+Business Media, Llc.

Elgharbawy, Adel and Abdel-Kader Magdy (2008): "Enterprise Governance and Value-Based Management:A Theoretical Contingency Framework", *Journal Of Business Ethics,* 80:515–529.

English, Brian (2008): ""Climate For Ethics" and Occupational-Organisational Commitment Conflict", *Journal Of Management Development,* Vol. 27 Iss: 9, Pp.963 – 975.

Erdemir, Erkan (2012): "Etik ve Ahlak Arasında İnsan Kaynakları Yönetimi" *İş Ahlakı Dergisi* 5(10), 5-19.

Eren, Erol (2005): *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım İstanbul.

Erol Yücel, İnce A.Rıza, Aras Mehtap, (2013): "Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercihi: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma", *Business And Economics Research Journal*, Volume 4 Number 3 2013pp. 75-92ISSN: 1309-2448,Www.Berjournal.Com.

Erturhan, Hilal ve Filizöz, Berrin (2011): "Etik ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" *C.U. İİBF Dergisi*, Cilt 12, Say. 2, 2011 139.

Espinosa-Pike Marcella, Barrainkua-Aroztegi Itsosa (2014): "An Üniversal Code Of Ethics For Professional Accountanta: Religious Restrictions" *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 143, S.1126-1132.

Feather, Norman T. (1994): "Human Values and Their Relation To Justice" *Journal Of Social Issues*, Vol.50, No.4, 129-151.

Fırlar, Belma G. ve Çolakoğlu, Bengü E. (2014): "Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Yakalamada Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ve Planlama Sürecinin Önemi", Marmara Üniversitesi D.

Fileisher, Craig S. and Bensoussan, Babette (2003): *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques For Analyzing Business Competition*, Prentice Hall.New Jersey Usa.

Filizöz, Berrin (2011): *Etik ve Etiğe İlişkin Temel Değerler: İşletme Etiği*, İstanbul, Beta Basım,S:1-38

Gaskin, J. (2016): Name Of Tab. Retrieved From http://Statwiki.Kolobkreations.Com

Gençtrük F. Esra, Kandemir Destan, Koç Ö. Tuba, ve Demirci I. Ceren (2010): Rekabet Avantajı Kuramının Tanımlanması ve Ölçümlenmesi-Conceptualızatıon and Measurement Of Competıtıve Advantage Construct. *Öneri Dergisi*, 9(34), 13-25.

George, Daren & Mallery Paul, (1999): *Spss For Windows Step By Step*: A Simple Guide And Reference.

Google Akademik. (2017): Business Ethics: A Cross-Cultural Comparison Of Managers' Attitudes. Retrieved From Https://Scholar.Google.Com.Tr.

Greeley, Andrew M. (1985): "Review: Social Values and Social Change: Adoptation To Life İn Amerika. By Lynn Kahle", *Contemporary Sociolgy* V.14, N.1, 105-106.

Grojean Michael W., Resick Christian J., Dickson Marcus W. And Smith D. Brent, (2004): "Leaders, Values and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies For Establishing An Organizational Climate Regarding Ethics", *Journal Of Business Ethics* 55, 223–241.

Gül Hasan ve Gökçe Hakan, (2008):"Örgütsel Etik ve Bileşenleri", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF D.*, C.13, S.1 S.377-389.

Gümüştekin, E.Gülten (2004): "Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", Atatürk Üniv.İİBF. Dergisi, dergipark.ulakbilim.gov.tr.ET:27.11.2017. s.201-212.

Güney Semra, Ceylan Yasin, Arslan Mahmut, (2010): "İş Ahlakının Kültürel ve Örgütsel Temelleri" *Rekabet Kurumu Perşembe Konferansları*, Bilkent, Ankara.

Güngör İ.Halil, Ekşi Halil, Arıcak O.Tolga (2012): "Genç Yetişkinlerde Değer Tercihlerinin Narsist Kişilik Özelliklerini Yordaması", *Kuram ve Uygulama Eğitim Bilimleri Der*. 1271 – 1290.

Gürdil İdil and Çamlık Sinan (2016): *Etik Kod*, Retrieved From Https://Home.Kpmg.Com/Content/Dam/Kpmg/Tr/Pdf/2016/09/Tr-Etik-Kod.Pdf

Gürsakal, Necmi (2009): *Çıkarımsal İstatistik* (4. Baskı Ed.),Bursa: Dora Yayınevi.

Gürsakal, Necmi(2010): *Betimsel İstatistik* (5 Ed.). Bursa: Dora Yayınevi.

Harward Business Review, (2005): *Şirket Ahlakı*, Mess Yayınları No:466, İstanbul.

Helvacıoğlu, Nuray (2007*): Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi*, Doktora Tezi, Danışman: Yrd. Doç.Dr.Hülya Öcal; Afyonkarahisar

Hills, Michael D. (2002): "Kluckhohn and Strodtbeck Values Orientation Theory" İnternational Association For Cross-Culturel, *Pyscholgy Article*.3.A119.

Hofer, W.Charles And Schendel, D: (1978); *Strategy Formulatıon*, West Group, Https://Books.Google.Com.Tr Et.18.06.2017.

Hofstede, Geert (2001): *Culture's Consequences: Compering Values, Behaviors, İnstitutions, An Organizations Across Nations*, Soge Pub.İnc. Second Edition.

http://Www.Canaktan.Org/Yonetim/Stratejik-Yonetim/Strateji-Kavrami.Htm , Et.20.01.2017

http://Www.Felsefe.Gen.Tr. Et.24.10.2016 ; 25.05.2017)

http://Www.Kap.Gov.Tr/Sirketler/İslem-Goren-Sirketler/Tum-Sirketler.Aspx, "Borsa İstanbul" Şirketler; Et.01.04.2016

http://Www.Resmi Gazete.Gov.Tr/ "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ", Seri: Iv, No: 56, 30.12.2011 Tarihli Ve 28158 Sayılı Resmi Gazete, Et.26.11.2016.

http://Www.Spk.Gov.Tr/ "Spk Kurumsal Yönetim Tebliğ Uygulaması" Et.26.11.2016

http://Www.Spk.Gov.Tr/Sayfa/Dosya/67 Et.06.10.2017

Huhtala Mari, Feldt Taru, Hyvonen Katriina and Mauno Saija (2013): "Ethical Organisational Culture As A Context For Managers'personal Work Goals", *J Bus Ethics*, 114:265–282.

Hunt D. Marshall and Al-Twaijri Muhammad I. (1996): "Values and The Saudi Manager: An Empirical İnvestigation", *Journal Of Management Development*, Vol. 15 Issue: 5, Pp.48-55

İslamoğlu, Hamdi (2011): *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (2 Ed.). İstanbul: Beta Yayınevi.

Kadıbeşeğil Salim: "Nobel Ödüllü Milton Friedman Nerede Yanıldı?", http://Www.Orsa.Com.Tr. Er. 18.08.2017

Kahraman Yavuz (2014): "Stratejik Yönetime Giriş Temel Kavramlar", *Stratejik Yönetim,* Editörler: Gümüştekin Gülten ve İpçioğlu İsa, lisans Yayın,İstanbul.

Kalaycı, Şeref (2010): *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5 Ed.): Asil Yayınevi.

Kalaycı Ş., Albayrak A.S., Eroğlu, A., Küçüksille, E., Ak, B., Karaatlı, M., Sungur, O. (2010): *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5 Ed.). Ankara: Asil Yayınevi.

Kamaşak, Rıfat (2010): "Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi" *Yönetim Der*. Yıl:21 Sayı 65 Şubat 2010

Kangas Maiju, Feldt Taru , Huhtala Mari , Rantanen Johanna, (2014): "The Corporate Ethical Virtues Scale: Factorial Invariance Acrossorganizational Samples" *J Bus Ethics*, 124:161–171.

Kanıbir, Hüseyin (2004): "Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1 (3), 77-85.

Kanten Pelin, Kanten Selahattin, ve Dündar Gönen (2016): Ücret Tatmininin Ve İşin Özelliklerinin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki. *Journal of Business Research Turk*, 8(3), 64-88.

Kaptain, Muel (2009): "The Ethics Of Organizations", *Erım Report Series Reference* No. Ers-2009-018-Org

Kapteın, Muel (2008): "Developing and Testing A Measure For The Ethical Culture Of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model" *Journal Of Organizational Behavior*, 29, 923–947 (2008).

Karabay, Erdilek Melisa, (2015): "İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik" İstanbul, Beta.

Karacaoğlu, Korhan (2011): "İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Anlayışlarını Etkileyen Ögelerin Endüstri ve Kaynak Temelli Bakış Açısına Göre Belirlenmesi: Kayseri İlinde Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sos.Bil.Ens.Dergisi*, C.20, S.3, 114-119.

Karaköse, Turgut (2007): "Kırgızistan Örgütlerde İtibar Yönetimi", *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Issn:1694 – 528x Sayı: 11 Ocak – 2007.

Kaya Can Tansel ve Ergüden A.Engin, (2014): "Muhasebe, Kurumsal Yönetım ve Etık Üçgenınde, Etık Kod Uygulamalarının Önemı: Borsa Istanbul'da Islem Gören

Sırketlerde Etık Kod Uygulaması Üzerıne Bır Arastırma" *Muhasebe ve Denetime Bakış.*

Kaya, Ozan (2010): "Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Yavaş İşletmecilik Karşılaştırmalı Bir Araştırma" *Doktora Tezi*

Kılıç Nevin ve Vatansever Çiğdem (2017): "Çalışanların Yeşil Tutum ve Davranışları ile Yaşam Değerleri İlişkisi", *academic.edu.documant,,*18-19.

Kırel, Çiğdem (2000): Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması, *Anadolu Üniversitesi Y.N*:1211 Eskişehir.

Koç, Emel (2013): "Bilim ve Teknoloji Çağında İnsan Olma Sorumluluğu (Etik Bilinç)" *Ankara Ünv. Sos.Bil. Ens. Dergisi* 17 (2), 1-13.

Kolçak, Menşure (2012): "Meslek Etiği", Murathan Yayınevi, Trabzon

Korkmaz Selçuk, Göksülük Dinçer ve Gökmen Zararsız, (2014): Mvn: An R Package For Assessing Multivariate Normality. *The R Journal*, 6(2), 151-162.

Korkmaz Selçuk, Göksülük Dinçer ve Gökmen Zararsız, (2015): *Çok Değişkenli Normallik İçin Bir Web Uygulaması.* Retrieved From Http://Www.Biosoft.Hacettepe.Edu.Tr/Mvn-Tr/

Kozak, Metin (2015): Bilimsel Araştırma (2 Ed.). Ankara: Detay Yayınevi.

Köseoğlu M.Ali, (2007): *Etik Kodların Rekabet Stratejilerine Etkileri ve Bir Alan araştırması,* Doktora tezi.

Köseoğlu, M.Ali, (2008): "İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci*" Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF D.* ,C.13,S.1 S.145-158.

Köseoğlu, M.Ali, (2013): "Stratejik Yönetim Literatüründe İş Etiğinin Örüntüsü Nasıl Gelişiyor? Türkiye'deki Akademik Çalışmalar Üzerine Bir Araştırma" *İş Ahlakı Dergisi* Turkish Journal Of Business Ethics • 6(1) • 79-110.

Krishnamurti, Jiddu (2012): *Eğitim ve Yaşamın Anlamı*, Çeviri: Aslı Açıkgöz, Omega Yayın, İstanbul

Kropotkin, P. Alekseyeviç (2007): *Etik,* Çeviri: Sinan Altıparmak, Öteki Yayınevi, İstanbul.

Kuçuradi, İoanna (2011): *Etik*, Türk Felsefe Kurumu Türk Felsefesi Dizisi:5, Ankara.

Kugun Osman Avşar, Aktaş Erdem ve Güripek Ediz, (2013): "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarında Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Rolü" *Balikesir University The Journal Of Social Sciences* Institute,V.16 – N.30, December 2013.

Kumkale, İlknur (2014): "Başlıca İşletme Stratejileri", *Stratejik Yönetim,* Editörler: Gümüştekin Gülten ve İpçioğlu İsa, lisans Yayın, İstanbul.

Kumkale, İlknur (2011): "Genel İşletme", Murathan Yayın, Trabzon.

Kutlu, H.Ali, (2011): "Meslek Etiği" Nobel Yayın, İstanbul.

Lindeman Marjaana and Verkasalo Markku (2008): "Measuring Values With The Short Schwartz's Value Survey" Journal Of Personalıty Ass., 85(2), 170–178.

Lopis Juan L., Gonzalez M. Reyes and Gasco Jose L.,(2007): "Corporate Governance and Organisational Culture: The Role Of Ethics Officers" *International Journal Of Disclosure And Governance* Vol. 4, 2, 96–105 © 2007.

Lorcu, Fatma (2015): *Örneklerle Veri Analizi Spss Uygulamalı* (1 Ed.): Detay Yayınevi.

Mardia, Kanti V. (1970): *Measures Of Multivariate Skewness and Kurtosis With Applications. Biometrika,* 57(3), 519-530. Doi:10.2307/2334770

Mardia, Kanti V. (1974). Applications Of Some Measures Of Multivariate Skewness and Kurtosis İn Testing Normality and Robustness Studies.

Sankhyā: *The Indian Journal Of Statistics*, Series B (1960-2002), 36(2), 115-128.

Meydan, Cem H., ve Şeşen Harun (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları* (1 Ed.). Ankara: Detay Yayınevi.

Miles, Grant (1993): "In Search Of Ethical Profits: Insights From" *Journal of Business Ethics* 12: 219-225.

Moore David S. and Mccabe George P., (2009): *Introduction To The Practice Of Statistics:* Wh Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.

Morsümbül, Şebnem. (2014): *Değerlerin Kuşaklar Arası Değişimi: Ankara Örneği*. (Ph. D.), Hacettepe Üniversitesi Ankara.

Morsünbül Bilgen Cennet: "Toplumsal Cinsiyet Rolleri ve Feminist Etik - Kramer Kramer'e Karşı Filmi'nin Özen Etiği (Care Ethic) Bağlamında İncelenmesi" Http://Evici-Adalet.Hukukfelsefesi.Org/Makaleler/ Er. 25.05.2017.

Myer, David G. (2007): *Exploring Social Psychology* Mc Graw Hill Campanies, New York

Naktiyok, Atılhan (2003): "Yönetici Değerleri Ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama" Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, Ss. 95-116.

Nietsche, F Wilhelm (2010): *Zur Genaologie Der Moral-Eine Streitscbrift- Ahlakın Soy Kütüğü Üstüne,* Arya Yayın, İstanbul.

Okumuş, Fevzi, (2002): *Turistik İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma,* T.C. Turizm Bakanlığı Iı.Turizm Şurası Bildirileri.

Özbay Deniz ve Selvi Yakup, (2014): "Kurumsal İtibarın Ölçümü: Bir Model Önerisi" *İst.Üniv. İşletme İktisadı Ens. Dergisi,* [S.L.], N:76, 135-159, Jun.

Özdemir, Erkan (2010): "Rekabet İstihbaratı Toplama ve Etik: Bir Alan

Araştırması", *İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fak.Dergisi*, N.43, 67-95.

Özdemir, Murat (2008):" Kamu Yönetiminde Etik" *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergi*si, Cilt 4, Sayı 7, 179-195.

Özdemir, Ali (2013): *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar* (3. Baskı Ed.): Beta Yayınevi.

Özensel, Ertan (2003): "Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer", *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1 (3), 217-239.

Özgener Sevgi (2000): "Değer Yönetimi: İmalat Sanayindeki Türk Yöneticilerden Yükselen Değerlerine İlişkin Bir Araştırma" *Muğla Üniversitesi Sbe Dergisi*, Güz Cilt:1 Sayı:1.

Özkalp Enver ve Kırel Çiğdem (2004): *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniv.Yayın No:1468, Eskişehir.

Paez Javier and De-Juanas Angel O., (2015): "Validation Of "Schwartz Values Scale" For Spanish Adolescents Population" *Universidad Nacional De Educación A Distancia* (Uned).

Papatya, Nurhan (2007): *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Stratejik Yönetim Ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabnlı Görüş*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Pearce John A., and Rabinson Richard B. (2015): *Strategic Management*, Çeviri; Barca Mehmet., Nobel Yayın, Ankara.

Penrose, Edith Tilton., (1959- 4.Baskı. 2009): *The Theory Of The Growth Of The Firm*, Oxford Unv. Press, Editor: Chrıstos Ptelis., Http://Eds.A.Ebscohost.Com., E - Book. (Et.15.08.2017).

Peppas, Spero C. (2003): "Attitudes Toward Of Ethics: The Effects Of Corporate Misconduct", *Management Research News* Vo.26, Pp.77-89.

Porter, Michael Everett (1998): *Rekabet Stratejisi*, Çeviri Gülten Ulubilen, Aura Kitap İstanbul

Posner, Berry Z. (2010): "Value and The American Manager: A Three - Decade Perspective" *Journal Of Business Ethics*, 91, 457-465.

Rainbow Catherine (2002): Ethical-Theories-And-Principles, Https://Tr.Scribd.Com/Document/36327735/Descriptions-Of-Ethical-Theories-And-Principles. Et. 16.08.2017.

Rantanen Johanna, Kangas Maiju, Feldt Taru, Huhtala Mari, (2014): "The Corporate Ethical Virtues Scale: Factorial Invariance Across" , *J. Bus Ethics* 124: 161–171.

Riivari Elina and Maija Anna (2014): "Does İt Pay To Be Ethical? Examining The Relationship Between Organisations' Ethical Culture And Innovativeness", *J Bus Ethics*, 124: 1–17.

Rust Ronalt T., Zeithaml Valarie A. and Lemon Katherine N. (2004): *Customer-Centered Brand Managemen*t, Harvard Business Review, 82(9), 110-120.

Sağnak, Mesut (2005): "Örgüt ve Yönetim Değerlerinin Rolü", *Milli Eğitim Ve Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl:33, 166.

Sakarya Üniv.İibf., (2005): *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildirileri*, Sakarya.

Saruhan Ş. Can ve Özdemir Ata (2004): "Değer Hedefli İşletmecilik", *Marmara Ünv. Nihad Sayar Eğ.Vak.Yayını*, İstanbıl.

Saruhan Ş. Can, ve Özdemir Ata. (2013): *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*,(3 Ed.). İstanbul: Beta Yayınevi.

Saylı Halil, Agca Veysel, Kızıldag Duygu, Yasar Ugurlu Özlem, (2009): "Etik, Kurumsal İtibar Ve Kurumsal Performans Etkisini Belirlemeye Yönelik 500

İsletme İçinde Yapılmıs Bir Arastırma", Süleyman Demirel Üniv.İ.İ.B.F.Dergisi, C.14, S.2 S.171-180.

Saylı Halil ve Kızıldağ Duygu, (2007): "Yönetsel Etik ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz " *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, Ss. 231-251.

Schopenhauer, Arthur (2007): *Okumak, Yazmak ve Yaşamak Üstüne*, Çeviri: Ahmet Aydoğan, Say Yayınları, İstanbul.

Schwarts Shalom H. and Bilsky Wolfgang (1987); Toward A Psychologial Structure Of Human Values, *Journal Of Personality And Social Psychology*, 53 (3), 550-562.

Schwartz, Mark S. (2001): "The Nature Of The Relationship Between Corporate Codes Of Ethics Behavior", *Journal Of Business Ethics* N.32, 247-262.

Schwartz, Shalom H. (1992): Universals İn The Content and Structure Of Values: Theory and Empirical Tests İn 20 Countries. Advances İn Experimental Social Psychology (Vol. 25) (Pp. 1-65). *New York: Academic Press.*

Schwartz, Shalom H. (2003): *Aproposal Fır Measuring Value Orientation Across Nations*, 277-319, Chapter 7 İn Ess Questionnaire Development Package Of The European Social Survey. Et.27.06.2017, Https://Www.Europeansocialsurvey.Org

Schwartz, Shalom H. (2006): "Basic Human Values: Theory, Measurement and Aplications", *Revue Française De Sosyologie*, 47/4. Çeviren: Prof.Dr.Ali Dönmez: "Temel İnsan Değerleri; Kuram, Ölçme Ve Uygulamalar.

Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001): Extending The Cross-Cultural Validity Of The Theory Of Basic Human Values With A Different Method Of Measurement. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519-542.

Segon, Michael, (2010): "Managing Organisational Ethics: Professionalism, Duty

And Hr Practitioners", *Journal Of Business Systems, Governance And Ethics* Vol 5, No 4,Page 13.

Selimoğlu, Seval K. (1997): "Muhasebe Meslek Ahlakı (Etik) Yaklaşımı", *III. Türkiye Muhasebe Denetim Sempozyumu Bildiri Kitabı* (30 Nisan-4 Mayıs 1997, Alanya), İsmmmo Yayınları, (20);146-159. Et.18.08.2017.

Serper, Özer (1985): Uygulamalı İstatistik. İstanbul: Filiz Yayınevi.

Sıgrı Ünsal, Tabak Akif, Ercan Ümit (2009): "Kültürel Değerlerin Yönetsel Kapsamda Analizi: Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması", *Örg. Dav.ve Yön. Bil. Dergisi,* C.1,.2.

Simha Aditya and Stachowicz-Stanusch Agata , (2013): "The Link Between Ethical Climates and Managerial Success:A Study İn A Polish Context" *J Bus Ethics* 114:55–59.

Sipahi Beril, Yurtkoru E. Serra, Çinko Murat (2010): *Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi* (3 Ed.). İstanbul: Beta Yayınevi.

Soylu, Yasemin (2010): "Muhasebe Meslek Mensuplarının Eğitim Düzeylerinin Meslek Etiğinin Algılanması Üzerindeki Etkisi, *Yüksek Lisanas Tezi.*

Subhash ,Sharma (1996): *Applied Multivariate Techniques,* John Wily & Sons Inc., Canada.

Şimşek, Ö. Faruk (2007): *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş - Temel İlkeler ve Lısrel Uygulamaları* (1 Ed.). Ankara: Ekinoks Yayınevi.

Tabachnick Barbara G., Fidell Linda S., Osterlind, S. J. (2001): *Using Multivariate Statistics.*

Tavsancı, Savas (2009*): Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Kurumsallaşma Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma,* Doktora Tezi.

Tievino Linda Klebe and Blown Michael E.,(2004): "Managing To Be Ethical:

Debunking Five Business Ethics Myths And Executive" *Academy Of Management Execulive,* Vol. 18, No. 2 .

Tuna Muharrem, Bircan Hüdaverdi, Yeşiltaş Murat, (2012): "Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenilirliği" *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 2, 143.

Türkkan, Erdal (2001): *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı* , Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Tüsiad, (2009): *Dünyada ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi*, Yayın No:T-06-492,İst. İstanbul.

Tütüncü, Özkan (2007): "Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemi Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması" *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt 9, Sayı: 4.

Udayasankar, Krishna (2008): "Corparate Social Responsibility and Firm Size" *Journal Of Business Ethics* 83-167-275.

Ulusoy Gündüz ve Özgür Ahmet (1997): *Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar*, Türk Otomotiv Sektörü, Tüsiad Yayınları.

Ural Ayhan, ve Kılıç İbrahim (2013): *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi* (4 Ed.). Ankara: Detay Yayınevi.

Ülgen Hayri ve Mirze Kadri (2004): *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Basım, İstanbul.

Ürek, Ogün (2007): "Kant'da İnsana Saygı Duyma Eğitimi" *Uludağ Üniversitesi Felsefe Dergisi*.

Vitell Scott J. and Hidalgo E. Ramos (2006): "The Impact Of Corporate Ethical Values and Enforcement Of Ethical Codes On The Perceived Importance Of Ethics İn Business: ‚A Comparison Of U.S. And Spanish Managers". *Journal Of Business*

Ethics, 64 (1), 31-43.

Vurgun Levent ve Öztop Sezai (2011): "Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Rolü" *Sdü.İibf Dergisi*, c.16,S:3, Sf:217-230.

Wernerfelt, Birger (1984): "A Resource-Based View Of The Firm", *Strategic Management Journal*, Vol:5, P:171–180.

Westwood Robert I. And Posner Barry Z. (1997): "Managerial Values Across Cultures: Australia, Hong Kong and The United States", *Asia Pacific Journal Of Management*, Volume 14, Issue 1, Pp 31–66.

Wheelen Thomas L. and Hunger J.David (2012): *Strategic Management and Business Policy*, 13. Edition, Pearson Edc.Inc.

Yamin Shahid, Gunasekaran A., Mavondo Felix T., (1999): "Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis", *Technovation*:19, 507–518, www.Elsevier.Com/Locate/Technovation.

Yaşlıoğlu, Murat (2016): *Rekabet Avantajı ve Strateji Yöneticinin El Kitabı*, Beta Basım, İst.

Yazıcıoğlu Yahşi ve Erdoğan Samiye. (2014). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (4 Ed.). Ankara: Detay Yayınevi.

Yeganeh, Hamid (2014): "Culture And Corruption: A Concurrent Application Of Hofstede's, Schwartz's and Inglehart's Frame Works", *International Journal Of Development Issues*, Vol. 13 Issue: 1, Pp.2-24,

Yılmaz, Sevdiye Ersoy (2012): "İnsan Kaynakları Yönetimindeki İş Etiği Uygulamaları İle Örgüt Performansı Arasındaki İlişki: Fortune Türkiye En Büyük 500 Şirket Örneği" *Doktora Tezi*.

Yidong, Tu and Xinxin Lu (2013): "How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective Of Intrinsic Motivation" *J Bus Ethics* 116:441–455.

Yörük Nevin ve Erdem M.Sema (2008): "İmkb'de İşlem Gören Otomotiv Sektörü Firmalarının Finansal Performansı Üzerine Etkisi". Http://Www.Acarindex.Com/Dosyalar/Makale/Acarindex-1423871293.Pdf. Et.18.06.2017.

Yurtseven H. Rıdvan, Erkul Hüseyin ve Kekeç Morkoç D. (2013): *Örneklerle Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem ve Teknikleri* (1 Ed.). Ankara: Detay Yayınevi.

Zheng Qinqin And Luo Yadong, Wang Stephanie Lu, (2014): "Responsibility İn A Transitional Economy", *J Bus Ethics*, 120:405–421.

Zorlu, Özcan (2013): "Örgüt Teorilerinde Ahlak: Kavramsal Bir İnceleme" Morality İn Organization Theories: A Conceptual Review, *Asia Minor Studies*, Vol. 1 Issue 2, P186-201.

EKLER

EK:1

Kaynak: http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/67 Et.06.10.2017

1.Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Beyanı

Bu bölümde söz konusu faaliyet döneminde Seri:IV No:56 sayılı ‘‘Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’’ ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkelerinden şirket açısından uygulanması zorunlu olmayanların şirket tarafından uygulanıp uygulanmadığına ilişkin bir beyana yer verilecektir. Uygulanmayan hususlar hakkında aşağıdaki başlıklar altında gerekçelerin ve bundan kaynaklanan çıkar çatışmalarının açıklanması gerekmektedir. Ayrıca bu bölümde, dönem içinde uygulanması zorunlu tutulan ilkelerin uygulanıp uygulanmadığı bilgisi ile uygulanmaması durumunda gerekçesine ilke bazında yer verilir. Tüm Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum konusunda yapılan çalışmalar hakkında bilgi de bu bölümde yer alacaktır.

BÖLÜM I -PAY SAHİPLERİ

2. Pay Sahipleri İle İlişkiler Birimi

Bu bölümde pay sahipleri ile ilişkiler biriminin yöneticisinin ve birim personelinin adı soyadı ve iletişim bilgileri, dönem içinde birimin yürüttüğü başlıca faaliyetler, dönem içinde birime yapılan başvuru ve pay sahiplerine verilen yanıt sayısı açıklanacaktır.

3. Pay Sahiplerinin Bilgi Edinme Haklarının Kullanımı

Bu bölümde, pay sahiplerinin bilgi taleplerinin nasıl değerlendirildiği şirketin internet sitesinde pay sahipliği haklarının kullanımını etkileyebilecek nitelikteki herhangi bir bilgi ve açıklamaya yer verilip verilmediği açıklanacaktır. Ayrıca, ana sözleşmede özel denetçi atanması talebinin düzenlenip düzenlenmediği,

dönem içinde özel denetçi tayini talebinin olup olmadığı ve bunun ne şekilde sonuçlandığı belirtilecektir.

4. Genel Kurul Toplantıları

Bu bölümde, dönem içinde gerçekleştirilen genel kurul toplantılarına, toplantılara katılıma (toplantı nisapları, menfaat sahipleri ile medyanın toplantılara katılıp katılmadığı), toplantılara davetin ne şekilde yapıldığına, genel kurul öncesi ne tür bilgilerin hangi yollarla pay sahiplerine duyurulduğuna, genel kurulda pay sahiplerinin soru sorma haklarını kullanıp kullanmadığına, kullanılmış ise, bu sorulara cevap verilip verilemediğine, genel kurul toplantısında cevaplandırılamaması sebebiyle Pay Sahipleri ile İlişkiler Birimi tarafından yazılı olarak cevaplanan sorular ve cevaplara, pay sahipleri tarafından gündem önerisi verilip verilmediğine, verilmiş ise bu önerilerin nasıl sonuçlandırıldığına, genel kurula katılımın kolaylaştırılması amacıyla neler yapıldığına, genel kurul tutanaklarının erişim yerlerine ilişkin bilgiye yer verilecektir. Ayrıca, dönem içinde yapılan bağış ve yardımların tutarı ve yararlanıcıları ile bu konudaki politika değişiklikleri (varsa) hakkında genel kurul toplantısında ayrı bir gündem maddesi ile ortaklara bilgi verilip verilmediği de bu bölümde açıklanacaktır.

5. Oy Hakları ve Azık Hakları

Bu bölümde oy hakkında imtiyaz olup olmadığının, varsa içeriğinin ve ne şekilde kullanıldığının belirtilmesi; şirketle hâkimiyet ilişkisini de getirmesi kaydıyla, karşılıklı iştirak içinde olan şirketlerin genel kurulda oy kullanıp kullanmadığının ve azlığın yönetimde temsil edilip edilmediğinin açıklanması gerekmektedir.

6. Kar Payı Hakkı

Bu bölümde, şirketin karına katılım konusunda imtiyaz olup olmadığı ve varsa imtiyazın içeriğinin belirtilmesi gerekmektedir. Ayrıca, şirketin kar dağıtım politikası olup olmadığı, varsa buna ilişkin bilgi ile bu politikanın genel kurulda pay sahiplerinin bilgisine sunulup sunulmadığı, faaliyet raporunda yer alıp almadığı ve şirketin internet sitesinde kamuya açıklanıp açıklanmadığı, şirketin kar dağıtıp dağıtmadığı, dağıtmaması durumunda gerekçesi hakkında bilgiye yer verilir.

7. Payların Devri

Bu bölümde şirket esas sözleşmesinde pay devrini kısıtlayan hükümler olup olmadığı, varsa bunlara ilişkin bilgi yer alacaktır.

BÖLÜM II - KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK

8. Bilgilendirme Politikası

Bu bölümde, şirketin bilgilendirme politikası bulunup bulunmadığında, söz konusu politikanın hangi yolla kamuya açıklandığına, bilgilendirme politikasının yürütülmesi ile sorumlu olan kişilerin isimleri ve görevlerine ilişkin bilgiye yer verilir. Ayrıca, geleceğe yönelik bilgilerin kamuya açıklanmış olması durumunda, varsayımlar ve varsayımların dayandığı veriler ile daha önce kamuya açıklanan geleceğe yönelik bilgilerde yer alan tahminlerin ve dayanakların gerçekleşmemesi veya gerçekleşmeyeceğinin anlaşılması halinde, güncellenen bilgilere yer verilir.

9. Şirket İnternet Sitesi ve İçeriği

Bu bölümde şirket internet sitesi bulunup bulunmadığı, internet sitesinin adresi, internet sitesinde yer alan bilgilerin İngilizce olarak hazırlanıp hazırlanmadığı, internet sitesinde Kurumsal Yönetim İlkelerinde belirtilen hususlara yer verilip verilmediği ve yer verilmeyen hususların neler olduğu bilgisi yer alacaktır.

10. Faaliyet Raporu

Bu bölümde faaliyet raporlarında, Kurumsal Yönetim İlkelerinde sayılan bilgilere yer verilip verilmediği ve bilgilere yer verilmiyorsa eksik bilgilerin neler olduğu açıklanacaktır.

3 BÖLÜM III -MENFAAT SAHİPLERİ

11. Menfaat Sahiplerinin Bilgilendirilmesi

Bu bölümde şirket ile ilgili menfaat sahiplerinin kendilerini ilgilendiren hususlarda bilgilendirilip bilgilendirilmedikleri, bilgilendiriliyorlarsa yöntemleri (toplantılara katılım vb.), bilgilendirilmiyorlarsa nedenleri hakkında açıklamaya ve menfaat sahiplerinin şirketin mevzuata aykırı ve etik açıdan uygun olmayan

işlemlerini Kurumsal Yönetim Komitesi'ne veya Denetimden Sorumlu Komite'ye iletebilmesi için gerekli mekanizmaların şirket tarafından oluşturulup oluşturulmadığına ilişkin açıklamaya yer verilecektir.

12. Menfaat Sahiplerinin Yönetime Katılımı

Bu bölümde menfaat sahiplerinin yönetime katılımı konusunda ne gibi çalışmaların yapıldığı ve nasıl bir katılım sağlandığı hakkında açıklamalara ve menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınıp alınmadığına ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

13. İnsan Kaynakları Politikası

Bu bölümde, şirketin insan kaynakları politikasının ana esaslarına; çalışanlar ile ilişkileri yürütmek üzere temsilci atandı ise adı, görevleri ve yetkilerine, atanmadı ise nedenlerine; çalışanlardan özellikle ayrımcılık konusunda gelen şikâyetler olup olmadığı, oldu ise çözümü konusunda neler yapıldığı konusundaki açıklamalara, şirket çalışanlarının görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterlerinin çalışanlara duyurulup duyurulmadığı hususuna yer verilecektir.

14. Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk

Bu bölümde; şirket etik kurallarının internet sitesi vasıtasıyla kamuya açıklanıp açıklanmadığı hususu ile çevreye, bulunulan bölgeye ve genel olarak kamuya yönelik faaliyetler (desteklenen/öncülük edilen sosyal çalışmalar, bölge insanlarına yönelik sosyal çalışmalar v.b.) hakkında bilgiler açıklanacaktır.

BÖLÜM IV – YÖNETİM KURULU

15. Yönetim Kurulunun Yapısı ve Oluşumu

Bu bölümde, icracı, icracı olmayan ve bağımsız üye ayrımı yapılması suretiyle yönetim kurulu üyelerinin ve icra kurulu başkanı/genel müdürün adı soyadı ile özgeçmişlerine, görev sürelerine ve görev dağılımlarına (varsa) yer verilecektir. Yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanı/genel müdürün aynı kişi olması halinde bu durum gerekçesi açıklanacaktır. Aday gösterme komitesine kaç bağımsız üye adayı gösterildiği ve adayların bağımsızlık kriterlerini taşıyıp taşımadığına ilişkin raporun tarihi ve yönetim kuruluna ne zaman sunulduğu açıklanacaktır. Bu

bölümde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlık beyanlarına ve ilgili faaliyet dönemi itibariyle bağımsızlığı ortadan kaldıran bir durumun ortaya çıkması halinde bu kapsamda yapılan işlemlere de yer verilecektir. Yönetim kurulu üyelerinin şirket dışında başka görevler almasının belirli kurallara bağlanıp bağlanmadığı ve yönetim kurulu üyelerinin şirket dışındaki görevleri (grup içi grup dışı ayrımı verilmek suretiyle) de ayrıca açıklanacaktır.

16. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları

Bu bölümde yönetim kurulu toplantılarının gündeminin belirlenmesi yöntemi, yönetim kurulunun dönem içindeki toplantı sayısı, toplantıya katılım, toplantı katılım ve karar nisapları ve toplantıya çağrı yöntemleri ve süreçleri, toplantıda yönetim kurulu üyeleri tarafından yöneltilen soruların ve farklı görüş açıklanan konulara ilişkin makul ve ayrıntılı karşı oy gerekçelerinin karar zaptına geçirilip geçirilmediği, yönetim kurulu üyelerine ağırlıklı oy hakkı ve/veya olumsuz veto hakkının tanınıp tanınmadığı, yukarıdaki yer alan ilkelere uyulmaması halinde gerekçesi açıklanacaktır. Ayrıca bu bölümde bağımsız yönetim kurulu üyelerinin onayına sunulan ilişkili taraf işlemleri ile önemli nitelikte işlemler ile bu işlemlerden onaylanmayarak genel kurul onayına sunulanlar hakkında bilgiye de yer verilir.

17. Yönetim Kurulunda Oluşturulan Komitelerin Sayı, Yapı ve Bağımsızlığı

Bu bölümde oluşturulan komiteler, komitelerin başkan ve üyeleri ve nitelikleri (icracı/icracı olmayan/bağımsız), toplanma sıklığı ve ilgili dönemdeki faaliyetleri ile bu faaliyetleri yerine getirirken takip ettikleri prosedürler belirtilecektir. Ayrıca, bir yönetim kurulu üyesinin birden fazla komitede görev alması durumunda bunun gerekçesi açıklanacaktır.

18. Risk Yönetim ve İç Kontrol Mekanizması

Bu bölümde yönetim kurulunca bir risk yönetim ve iç kontrol sistemleri oluşturup oluşturmadığı, oluşturulmuşsa sistemin işleyişi, etkinliğinin gözetimi ve etkinliği hakkında bilgi açıklanacaktır.

19. Şirketin Stratejik Hedefleri

Bu bölümde, yönetim kurulu tarafından şirketin stratejik hedeflerinin oluşturulması, onaylanması ve uygulanması süreci hakkındaki bilgi ile yönetim kurulunun şirketin hedeflerine ulaşma derecesini, faaliyetlerini ve geçmiş performansını gözden geçirip geçirmediği, geçirmekteyse hangi sıklıkta geçirdiği ve nasıl bir yöntem izlendiği hususları açıklanacaktır.

20. Mali Haklar

Bu bölümde yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilere sağlanan her türlü hak, menfaat ve ücret ile bunların belirlenmesinde kullanılan kriterler ve ücretlendirme esaslarının kamuya açıklanıp açıklanmadığı, açıklamanın yapıldığı yerler (faaliyet raporu, internet sitesi vb) ile açıklamaların hangi bazda (kişi bazında veya yönetim kurulu ve üst düzey yönetici bazında) yapıldığı bilgisine yer verilecektir. Bu bölümde ayrıca şirketin, herhangi bir yönetim kurulu üyesine veya üst düzey yöneticisine borç verip vermediği, kredi kullandırıp kullandırmadığı, verilmiş olan borçların ve kredilerin süresini uzatıp uzatmadığı, şartlarını iyileştirip iyileştirmediği, üçüncü bir kişi aracılığıyla şahsi kredi adı altında kredi kullandırıp kullandırmadığı veya lehine kefalet gibi teminatlar verip vermediği, eğer bu hususlardan birisi ya da birden fazlası uygulanmış ise bundan doğan çıkar çatışmaları açıklanacaktır.

EK: 2

Türkiye Bankalar Birliği/ Bankacılık Etik İlkeleri

Tebliğ No : 1012

Tarihi : 1 Kasım 2001

Türkiye Bankalar Birliği

Bankacılık Etik İlkeleri

I. Giriş

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaki açıdan araştıran ölçüler bütünüdür. Meslek etiği, meslek grubunu oluşturan bireylerin kendi aralarında ve toplum ile olan ilişkilerini düzenlerken; örgütsel etik, örgütün içinden ve dışından kaynaklanan sorunların çözümünde belirli kurallar getirerek örgüt içi davranış kültürünü tanımlar.

Toplumda fon arz eden ve fon talep eden taraflar arasında birleştiricilik ve aracılık rolü oynayarak yatırım ve tasarruf işlevlerini gerçekleştiren bankaların aynı zamanda karlılık ve verimlilik ilkelerini amaç edinmiş olmaları, mesleki ve örgütsel alanda etik ilkelerine bağlı olarak çalışmaları zorunluluğunu getirmektedir.

Bankacılık sisteminin büyütülmesi, bankacılık hizmet kalitesinin arttırılması, kaynakların en iyi şekilde kullanılması, bankalar arasında haksız rekabetin önlenmesi amaçlarından yola çıkarak; bankaların gerek kendi aralarında ve diğer kurumlarla, gerekse müşteri ve çalışanları ile olan ilişkilerini etik ilkelere uygun şekilde düzenlemesi gerekmektedir.

II. Amaç ve Kapsam

Madde 1- Türk bankacılık sektörünü oluşturan bankalar bu metinle, gerek birbirleri, gerek müşterileri, gerekse de çalışanları ve diğer kurumlar arasındaki her türlü iş ve işlemlerde uygulanmak üzere, Bankacılık Etik İlkelerini belirlemişlerdir.

Etik ilkelerin temel amacı; bankacılık mesleğine toplumda mevcut saygınlık duygusunun sürekliliğinin sağlanması, meslek onuru olarak adlandırılan bu saygınlık duygusunun geliştirilerek sürdürülmesi ve bankacılık sektöründe istikrar ve güvenin korunmasıdır.

III. Genel İlkeler

Madde 2- Tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunması, mali piyasalarda güven ve istikrarın sağlanması, ekonomik kalkınmanın gereklerini de dikkate alarak, mevduat ve kredi sistemlerinin etkin şekilde çalışmasının sağlanması, ekonomide önemli zararlar doğurabilecek işlem ve uygulamaların önlenmesinin yanı

sıra toplumsal yararın gözetilmesi ve çevrenin korunması amacıyla bankaların aşağıda belirtilen genel ilkeler doğrultusunda faaliyet göstermesi gerekmektedir.

Bankalar;

a) Dürüstlük

Faaliyetlerini yerine getirirken müşterileri, çalışanları, hissedarları, grup şirketleri ve diğer banka, kurum ve kuruluşlar ile olan ilişkilerinde dürüstlük ilkesine bağlı kalırlar.

b) Tarafsızlık

"İnsana saygının başarının temeli olması" ilkesinden hareketle, gerek çalışanları gerekse müşterileri arasında ayırım gözetmez, önyargılı davranışlardan kaçınırlar.

c) Güvenilirlik

Tüm hizmet ve işlemlerde, müşterilere karşılıklı güven anlayışı içerisinde açık, anlaşılır ve doğru bilgi verirler, müşteri hizmetlerini zamanında ve eksiksiz yerine getirirler.

d) Saydamlık

Müşterilerini, kendilerine sunulan ürün ve hizmetlere ilişkin hak ve yükümlülükler, yarar ve riskler gibi konularda açık ve net biçimde bilgilendirirler.

e) Toplumsal Yararın Gözetilmesi ve Çevreye Saygı

Tüm faaliyetlerinde karlılık yanında, toplumsal yararın gözetilmesi ve çevreye saygı ilkeleri ışığında sosyal ve kültürel etkinliklere destek sağlamaya özen gösterirler.

f) Karaparanın Aklanması ile Mücadele

Uluslararası normlar ve ulusal mevzuat hükümleri çerçevesinde, karaparanın aklanması, yolsuzluk ve benzeri suçlarla mücadeleyi önemli bir ilke olarak benimseyerek gerek kendi aralarında, gerekse konuyla ilgili diğer kurum ve kuruluşlarla ve yetkili mercilerle işbirliği yapmaya özen gösterirler. Kendi iç bünyelerinde de bu amaca yönelik gerekli önlemleri alır ve personeli için eğitim programları düzenlerler.

IV. Bankalararası İlişkiler

Bankalar;

Bilgi Alışverişi

Madde 3- Mevzuat hükümleri çerçevesinde, müşteri sırrını ve bankacılık sırrını ihlal etmemek kaydıyla, kendi aralarında her konuda dürüst ve sistematik bilgi alışverişini gerçekleştirirler.

Personel Hareketleri

Madde 4- Personel istihdamı konusunda haksız rekabete yol açabilecek her türlü uygulamadan kaçınırlar.

İş Kanunu ve ilgili mevzuat hükümleri uyarınca personel istihdamında sözleşme ve hareket serbestisi bulunmakla birlikte, eleman alımlarının diğer bankaların hizmetlerini kesintiye uğratmayacak ölçüde olmasına özen gösterirler.

Eski çalışanları hakkında diğer bankalar tarafından talep edilen bilgileri yanıtlarken samimi ve dürüst davranırlar.

Rekabet

Madde 5- Rekabeti, bankacılık sektöründeki tüm bankalar arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan, mevzuata uygun bir yarış olarak kabul ederler. Bu nedenle, serbest piyasa ekonomisi içerisinde sürdürdükleri faaliyetlerinde kendi menfaatlerinin yanı sıra,

- genel olarak bankacılık sektörüne olan güvenin sürekli olması,

- sektörün gelişimi için çaba sarf edilmesi,

- ortak menfaatlerin gözetilmesi

ilkeleri çerçevesinde haksız rekabet oluşturan davranışlardan kaçınırlar.

Bu ilke banka tüzel kişilikleri açısından geçerli olduğu gibi, bankaların mevcut ve eski çalışanlarının gerek yazılı gerek sözlü kişisel beyanlarını da içerir.

İlan ve Reklamlar

Madde 6- Gerek kendi mali yapılarının gerekse bankacılık ürün ve hizmetlerinin tanıtım ve pazarlamasına ilişkin duyuru, ilan ve reklamlarında, yasalara ve genel ahlaka uygun, dürüst ve gerçekçi davranır, bankacılık mesleğinin saygınlığına zarar verebilecek her türlü hareketten kaçınırlar.

Duyuru, ilan ve reklamlarında diğer bankaları ya da diğer bankaların ürün ve hizmetlerini kötüleyen nitelikteki ifade ya da ibarelere yer vermezler.

V. Bankaların Müşterileri İle İlişkileri

Bankalar;

Müşterilerin Bilgilendirilmesi

Madde 7- Müşterilerine sundukları her türlü ürün ve hizmetlere ilişkin olarak, hizmet ilişkisinin her aşamasında ve her konuda doğru, eksiksiz ve zamanında bilgi aktarımı yaparlar. Müşterilere yanlış ya da eksik bilgi vermekten kaçınırlar.

Müşteri Sırrı

Madde 8- Mevzuat gereğince bilgi ve belge istemeye yetkili kişi ve mercilere yasal olarak verilmesi gereken bilgi ve belgeler dışında, müşterilere ilişkin her türlü bilgi ve belgeleri gizli tutmak ve özenle saklamak zorundadırlar.

Hizmet Kalitesi

Madde 9- Hizmet kalitesini; müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin verilecek nitelikli hizmetle karşılanabilmesinin ön koşulu sayarlar. Bu kavramın iki temel öğesi olan teknolojik altyapı ve nitelikli insan kaynağının, hizmet kalitesinde sürekli gelişime uygun kullanımı için özen gösterirler.

Tüm müşterilerine aynı kalitede ve aynı düzeyde hizmet sunarlar ve bu hizmetler sağlanırken ulus, din, finansal ve toplumsal statü, cinsiyet gibi farklılıklar gözetmezler.Ancak hedef pazarın belirlenerek, organizasyonel yapının ve ürün yelpazesinin hedef kitleye göre farklılaştırılması ya da riskli müşterilere farklı yaklaşımlarda bulunulması, müşteriler arasında ayırım yapıldığı veya müşterilerin kategorize edildiği şeklinde yorumlanmamalıdır.

Müşteri Yakınmaları

Madde 10- Müşterilerinin her konudaki yakınmalarını incelemek, değerlendirmek ve sonuca bağlamak suretiyle yanıtlamak için Genel Müdürlükleri bünyesinde bir mekanizma oluştururlar.

Müşteri yakınmalarının nedenlerini araştırarak, tekrarlanmaması için gereken önlemleri alırlar.Yakınmalara neden olan hatalı uygulamaların düzeltilmesi ve yinelenmesinin önlenmesi amacı ile çalışanlarını bilgilendirirler.

Güvenlik

Madde 11- “Güvenlik” kavramının; bankacılık sektöründe fiziksel anlamda müşterilerin ve bankaya ait hizmet ortamlarının her türlü olumsuzluğa karşı korunmasına ilişkin önlemlerin yanı sıra, müşterilere sunulan hizmetlerde teknik olarak zarar doğurabilecek her türlü ihlalin engellenmesini de içerdiğini kabul ederler.

Teknolojik gelişme ve elektronik bankacılığa paralel olarak gelişen hizmetler, değişen hizmet kanalları nedeniyle her türlü hizmet ortamında işlem güvenliğin sağlanmasına ve müşteri mağduriyetlerinin önlenmesine yönelik gerekli teknik ve hukuksal tüm önlemleri alırlar.

Gerek müşteri kıymetlerini koruma ve saklama (mevduat, hisse senedi, tahvil, bono, müşteri sırrı kapsamındaki bilgi ve belgeler vb.), gerekse finansal olanaklar sunma (kredi, faiz vb.) konularında "güvenlik"ten ödün vermezler.

VI. Bankaların Çalışanları İle İlişkileri

Bankalar;

Çalışanların Genel Nitelikleri

Madde 12- Çalışanlarının, bankacılığın toplumdaki saygınlığını korumaya dikkat ederek çalışacak olanların, görevlerinin gerektirdiği bilgi, birikim ve sorumluluk duygusuna sahip kişilerden oluşmasına özen gösterirler.

İşe Alma ve Kariyer Gelişimi

Madde 13- Çalışanlarının tamamına, ayırım gözetmeksizin, gerek işe alınmada, gerekse kariyer gelişiminde eşit olanaklar sağlamaya özen gösterirler.

Madde 14- İnsan kaynaklarını en iyi biçimde yönlendirme ilkesinden hareketle, çalışanlarına çağın ve bankacılık mesleğinin gerektirdiği bilgi düzeyine ulaşmaları amacıyla eğitim, kurs, seminer ve benzeri olanaklar sağlamak suretiyle destek verirler.

Madde 15- Çalışanlarının mesleki yükselmelerinde bilgi, yetenek ve kişisel başarı kadar; Bankacılık Etik İlkeleri'ne bağlılık ve anılan ilkelerin uygulanmasındaki özeni de, değerlendirmelerinde ölçüt olarak alırlar.

Temsil İlkeleri ve Çalışma Ortamı

Madde 16- Çalışanlarının; bankacılık mesleğinin saygınlığına uygun şekilde ve bankayı temsil ettiklerinin bilinci içinde, temiz ve bakımlı giyinmelerini teminen iç düzenlemeler yaparlar.

Madde 17- Tüm hizmet birimlerinde çalışanlarının motivasyonunun arttırılması ve daha iyi koşullarda hizmet sunulması yönünde önlemler alır, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlarlar.

Madde 18- İş yoğunluğuna uygun sayıda çalışan istihdamına özen gösterir, çalışanlarını mesai saatleri içerisinde maksimum verim alma yönünde organize eder, mesai saatleri dışına çıkılmaması ve çalışanlarının düzenli izin kullanmaları konularında azami çaba gösterirler.

Madde 19- Çalışanlarının;

- müşterilerle borç-alacak, kefalet ve müşterek hesap açtırmak gibi etik ilkelerle bağdaşmayan ilişkilere girmelerini,

- mevcut veya potansiyel müşterilerden hediyeler almalarını,

- konumlarını kullanarak, gerek kendi iş ortamlarından gerekse müşterilerinin iş olanaklarından kişisel çıkar sağlamalarını engelleyici iç düzenlemelerini gerçekleştirirler.

Madde 20- Çalışanlarının tabi olduğu mevzuat hükümlerinden doğan haklarının zamanında ve eksiksiz olarak sağlanmasına özen gösterirler.

VII. Bankaların Kamu Kurum ve Kuruluşları İle İlişkileri

Madde 21- Bankalar; Kamu Kurum ve Kuruluşları ile ilişkilerinde, dürüstlük ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda hareket eder, mevzuat gereği denetim ve kontrol amacıyla istenen bilgi, belge ve kayıtların doğru, eksiksiz şekilde ve zamanında iletilmesi konularına özen gösterirler.

VIII. Bankacılık Etik İlkelerinin Geliştirilmesi

Madde 22- Bankalar, etik ilkelerin geliştirilmesi ve gerektiğinde değişiklikler yapılmasını sağlamak üzere, Türkiye Bankalar Birliği Yönetim Kurulu'na diledikleri zaman yeni öneriler getirebilirler.

ÖLÇEK BİLGİLERİ EK:3

a.)ETİK KOD UYGULAMA ANKETİ, YAZARINDAN ALINAN YANIT

Re: demand for support, abought your art.

Spero C. Peppas

15.3.2016

Dear Mr. Ay,

Respondents were provided with the following and asked to indicate their levels of disagreement on a scale of 1 (disagree) to 5 (agree) with each statement.

Assume for the moment that an Ethical Practices Code has been drawn up by firms operating in the industry in which you work or intend to work. The following statements assess what you think such a code and its reasonable enforcement would accomplish.

1.The code would raise the ethical level of business in this industry.

2.The code would be easy to enforce.

3.In situations of severe competition, the code would reduce the use of unethical practices.

4.Individuals working in this industry would welcome the code when looking for a way to diplomatically refuse an unethical request.

5.The code would protect inefficient firms and retard the growth of businesses in this industry.

6.The code would help business people by clearly defining the limits of acceptable conduct.

7.People would violate the code whenever they thought they could avoid detection.

Good luck in your studies,

Spero C. Peppas, Ph.D.

Professor of Marketing and International BusinessDirector, Center for International BusinessGeorgia Gwinnett CollegeUniversity System of Georgia

1000 University Center Lane

Lawrenceville, Georgia, 30043

Tel: 678 407 5820

ETİK KOD UYGULAMA ANKETİ SORU TALEBİ

From: Kadriye Ay <k.toksozay@hotmail.com>

Sent: Tuesday, March 15, 2016 6:34 AM

To: Spero C. Peppas

Subject: FW: demand for support, abought your art.

Dear Dr. Spero C. Peppas

My name is Kadriye Ay. I am a phd student in Trakya University in Turkey, working on Ethical Issues in companies. I analyzed your article, written in 2003, "Attitudes Toward Codes of Ethics: The Effects of Corporate Misconduct". If you approve, I want to use your field scale, which was in that article, in my work. My work subject is : The Role of Individual Values of Managers/(executives), In the Effect of Creating Competitive Advantage of Ethical Code Implications.

Could you please send the example of the scale in order to apply in my thesis?

Kind Regards

Kadriye AY

k.toksozay@hotmail.com

Trakya Universty

Edirne/Türkiye

b.) REKABET AVANTAJI ÖLÇEK TALEBİ VE ALINAN YANIT

Kadriye Hanım merhabalar,

Esra Hoca aşağıdaki mailinizi iletti, istediğiniz ölçekleri göndereceğim, ama öncesinde bir şeyi netleştirmek istedim. Ölçekler makalenin içerisinde var, o yüzden ölçekleri mi istiyorsunuz yoksa soru formunu mu istiyorsunuz?

Teşekkürler ceren demirci

REKABET AVANTAJI ÖLÇEK TALEBİ

From: Kadriye Ay <k.toksozay@hotmail.com>
Date: 15 Mart 2016 13:25:33 GMT+2
To: "esra.gencturk@ozyegin.edu.tr" <esra.gencturk@ozyegin.edu.tr>
Subject: Ölçek Talebi Hakkında

Merhaba, Sayın Gençtürk,

Sayın Koç, Sayın Kandemir ve Sayın Demirci ile birlikte hazırladığınız: 2010 tarihli

"*Rekabet Avantajı Kuramının Tanımlanması ve Ölçülmesi*" adlı makalenizi inceledim.Trakya Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalında Doktora yapmaktayım.

Tez Konum: "*Etik Kod Uygulamalarının rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisinde,*

Yöneticilerin Bireysel Değerlerinin Rolü", Tez çalışmamda ölçeğinizden de yararlanmayı planlıyorum.

Uygun görmeniz halinde, ölçek bilgilerinizi, tarafıma göndermenizi arz ve rica ederim.

Kadriye AYÖğretim Görevlisi

Trakya Üniversitesi (KYÇUBYO Bankacılık)

k.toksozay@hotmail.com

c.) KİŞİSEL DEĞER ANKAETİ:

Avrupa Sosyal Anketi “European Social Survey” (PVQ for ESS) “Portre Değer Ölçeği” aşağıdaki 21 soruluk biçim bu çalışmada kullanılmıştır (Schwartz: 2003, 285). **Human value items recommended for the first wave of the ESS and their classification into the ten basic values.**

1.Thinking up new ideas and being creative is important to him/her. He/she likes to do things in her own original way. SD

2.It is important to him/her to be rich. He/she wants to have a lot of money and expensive things. PO

3.He/she thinks it is important that every person in the world be treated equally. He/she believes everyone should have equal opportunities in life. UN

4.It's very important to him/her to show his/her abilities. He/she wants people to admire what he/she does. AC

5.It is important to him/her to live in secure surroundings. He/she avoids anything that might endanger his/her safety. SE

6.He/she likes surprises and is always looking for new things to do. He/she thinks it is important to do lots of different things in life. ST

7.He/she believes that people should do what they're told. He/she thinks people should follow rules at all times, even when no-one is watching. CO

8.It is important to him/her to listen to people who are different from him/her. Even when he/she disagrees with them, he/she still wants to understand them. UN

9.It is important to him/her to be humble and modest. He/she tries not to draw attention to herself. TR

10.Having a good time is important to him/her. He/she likes to “spoil” him/herself. HE

11.It is important to him/her to make his/her own decisions about what he/she does. He/she likes to be free and not depend on others. SD

12.It's very important to him/her to help the people around him/her. He/she wants to care for their well-being. BE

13.Being very successful is important to him/her. He/she hopes people will recognize his/her achievements. AC

14.It is important to him/her that the government insure his/her safety against all threats. He/she wants the state to be strong so it can defend its citizens. SE

15.He/she looks for adventures and likes to take risks. He/she wants to have an exciting life. ST

16.It is important to him/her always to behave properly. He/she wants to avoid doing anything people would say is wrong. CO

17.It is important to him/her to be in charge and tell others what to do. He/She wants people to do what he/she says. PO

18. İt is important to him/her to be loyal to his/her friends. He/she wants to devote herself to people close to him/her. BE

19.He/she strongly believes that people should care for nature. Looking after the environment is important to him/her. UN

20.Tradition is important to him/her. He/she tries to follow the customs handed down by his/her religion or his/her family. TR

21. He/she seeks every chance he/she can to have fun. It is important to him/her to do things that give him/her pleasure. HE

EK: 4

ANKET FORMU

Sayın Yönetici;

Elinizdeki bu anket formu, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen **"Etik Kod Uygulamasının Rekabet Avantajı Yaratmadaki Etkisinde Yöneticilerin Bireysel Değerlerinin Rolü"** konulu bilimsel bir doktora tezine veri tabanı oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar **kesinlikle** başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

Zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaşma nezaketinde bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

ilknurkumkale@trakya.edu.tr Doç.Dr.İlknur KUMKALE

kadriyeay@trakya.edu.tr Öğr.Gör. Kadriye AY

Yönerge: -Sayın katılımcı anket formu içerisindeki tüm ifadelere katılım düzeyinizi,aşağıdaki numaralamaya göre **X** işareti ile yapınız.

-Aşağıda yer alan "**etik kod**" kavramını; çalışanın ve şirketin davranışına öncülük eden ahlaki standartlar olarak değerlendiriniz.

Aşağıdaki ifadeleri **çalıştığınız sektörde; bir etik kod uygulaması** (iş ahlakı / iş etiği kuralları)**, hazırlandığını** düşünerek değerlendiriniz.

(1) Kesinlikle katılmıyorum, **(2)** Katılmıyorum, **(3)** Kararsızım, **(4)** Katılıyorum, **(5)** Kesinlikle Katılıyorum

	ETİK KURALLARINA YÖNELİK TUTUM ÖLÇEĞİ	1	2	3	4	5
1	Etik kod uygulaması sektördeki etik iş yapma seviyesini arttıracaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Etik kod uygulamasının yürürlüğe girmesi kolay olacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Ciddi rekabetin olduğu durumlarda, etik kodlar etik olmayan uygulamaları azaltacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Bu sektörde çalışmakta olan bireyler, etik olmayan bir isteği, diplomatik bir biçimde geri çevirmek için etik kodları memnuniyetle karşılayacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Etik kodlar, yetersiz firmaları koruyacak ve sektördeki işletmelerin büyümesini yavaşlatacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Etik kod uygulaması, işletmelerde çalışanların, kabul edilebilir görev sınırlarını açık olarak tanımlamalarına yardımcı olacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Kişiler tespit edilmeyeceklerini düşündükleri zaman etik kodları ihlal ederler.	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki ifadeleri **rekabet avantajı sağlama açısından düşünerek** değerlendiriniz.

(1) Kesinlikle katılmıyorum, **(2)** Katılmıyorum, **(3)** Kararsızım, **(4)** Katılıyorum, **(5)** Kesinlikle Katılıyorum

	REKABET AVANTAJI ÖLÇEĞİ	1	2	3	4	5
1	Markamızın (Ürünümüzün / Hizmetimizin) nihai müşterileri şirketimizin piyasada farklı bir konumu olduğunu düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Markamızın (Ürünümüzün / Hizmetimizin) nihai müşterileri şirketimizin güvenilir bir şirket olduğunu düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐

3	Markamızın (Ürünümüzün / Hizmetimizin) nihai müşterileri şirketimizin üstün kalite yetilerine sahip olduğunu düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Markamızın (Ürünümüzün / Hizmetimizin) nihai müşterileri şirketimizin etik kurallar konusunda sekt öncülük yaptığını düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Markamızın (Ürünümüzün / Hizmetimizin) nihai müşterileri şirketimizin olumlu bir kamuoyuna sahip ünür.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Markamızın (Ürünümüzün / Hizmetimizin) nihai müşterileri şirketimizi başkalarına tavsiye etmeyi dü	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıda bazı kişiler kısaca tanıtılmaktadır. Lütfen her tanımı okuyun ve bu kişilerin

size ne derece benzediğini ya da benzemediğini düşünerek cevaplayınız.

(1) Bana hiç benzemiyor, **(2)** Bana benzemiyor, **(3)** Bana az benziyor,**(4)** Bana benziyor,**(5)** Bana çok benziyor

		BU KİŞİ SİZE NEKADAR BENZİYOR				
	TEMEL DEĞERLER ÖLÇEĞİ	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Yeni fikirler bulmak ve yaratıcı olmak onun için önemlidir. İşleri kendine özgü, orijinal yollarla yapmaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Onun için zengin olmak önemlidir. Çok parası ve pahalı şeyleri olsun ister.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Dünyada herkesin eşit muamele görmesinin önemli olduğunu düşünür. Hayatta herkesin eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanır.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Onun için yeteneklerini göstermek çok önemlidir. İnsanların onun yaptıklarına hayran olmasını ister.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Onun için güvenli bir çevrede yaşamak önemlidir. Güvenliğini tehlikeye sokabilecek her şeyden kaçınır.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Hayatta birçok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünür. Her zaman yapacak yeni şeyler arar.	☐	☐	☐	☐	☐
7	İnsanların kendilerine söylenenleri yapmaları gerektiğine inanır. İnsanların her zaman, hatta başkaları izlemiyorken bile, kurallara uymaları gerektiğini düşünür.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Kendisinden farklı olan insanları dinlemek onun için önemlidir. Onlarla aynı fikirde olmadığında bile onları anlamak ister.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Onun için alçakgönüllü ve mütevazı olmak önemlidir. Dikkati kendisine çekmemeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
10	İyi vakit geçirmek onun için önemlidir. Kendisine iyi davranmayı sever.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Onun için,yaptıklarıyla ilgili olarak kendi kararlarını almak önemlidir. Özgür olmaktan ve başkalarına bağımlı olmamaktan hoşlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Onun için çevresindeki insanlara yardım etmek çok önemlidir. Onların refahını sağlamak için aktif olarak çaba göstermek ister.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Onun için çok başarılı olmak önemlidir. İnsanların onun başarılarının farkına varacağını umar.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Hükümetin her türlü tehlikeye karşı onun güvenliğini sağlaması, onun için önemlidir. Devletin, vatandaşlarını savunabilecek şekilde güçlü olmasını ister.	☐	☐	☐	☐	☐
15	O, macera arar ve risk almayı sever. Heyecan verici bir yaşam sürmek ister.	☐	☐	☐	☐	☐

16	Onun için, her zaman uygun şekilde davranmak önemlidir. İnsanların yanlış olduğunu söyleyeceği şeyleri yapmaktan çekinir.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Onun için başkalarından saygı görmek önemlidir. İnsanların, onun söylediklerini yapmalarını ister.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Arkadaşlarına sadık olmak onun için önemlidir. Kendisini, ona yakın olan insanlara adamak ister.	☐	☐	☐	☐	☐
19	İnsanların kesinlikle doğaya özen göstermeleri gerektiğini düşünür. Doğayı ve çevreyi gözetmek onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Onun için gelenekler önemlidir. Ailesinden ve dininden gelen adetleri (gelenek ve görenekleri)takip etmeye çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Eğlenmek için her fırsatı yakalamaya çalışır. Kendisine zevk verecek şeyleri yapmak onun için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐

1.Cinsiyetiniz **:** ( ) Erkek ( ) Kadın

2. Yaşınız **:** ……

3. Medeni durumunuz **:** ( ) Evli ( ) Bekar

4. Eğitim düzeyiniz **: ( )**İlköğretim ( )Ortaöğretim ( )Lise ( )Ön Lisans ( )Lisans ( )Lisansüstü

5. <u>Şu anda</u> çalıştığınız iş yerindeki çalışma süreniz:……..…(Lütfen **<u>Yıl</u>** olarak belirtiniz.)

6. <u>Daha önce</u> çalıştığınız tüm iş yerlerindeki toplam çalışma süreniz:.....(Lütfen **<u>Yıl</u>** olarak belirtiniz.)

7. Yönetici konumda çalışma süreniz:……..(Lütfen **<u>Yıl</u>** olarak belirtiniz.)

8. Görev yaptığınız yöneticilik kademesi:……(Yön.Kur.Üyesi, Gen.Md.,Müdür, Yönetmen.. vb.)

9. Görev yaptığınız işletmede "etik kodlar" (iş ahlakı / iş etiği kuralları) oluşturulmuş mu? : ( ) Evet ( ) Hayır

10. İşletmenizde çalışanlara dönük "etik/iş ahlakı eğitim programı" veriliyor mu? : ( ) Evet( ) Hayır

11.İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör : ……..(Lütfen açıkça belirtiniz.)

12. İşletmenizin sektördeki faaliyet süresi: …….(Lütfen **<u>Yıl</u>** olarak belirtiniz.)

13. İşletmeniz aile işletmesi midir? ( ) Evet ( ) Hayır